

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Merve AYDOĞAN ÇİFÇİ

**İŞ ORTAMININ YARATICILIK PERFORMANSINA ETKİSİ:
MUTFAK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2014

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Merve AYDOĞAN ÇİFÇİ

İŞ ORTAMININ YARATICILIK PERFORMANSINA ETKİSİ:
MUTFAK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Danışman

Yrd.Doç.Dr.Aydın ÇEVİRGEN

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2014

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Merve AYDOĞAN ÇİFÇİ'nin bu çalışması jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç.Dr. Kemal KANTARCI (İmza)

Üye (Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr. Aydın ÇEVİRGEN (İmza)

Üye : Yrd.Doç.Dr. Engin ÜNGÜREN (İmza)

Tez Başlığı: İş Ortamının Yaratıcılık Performansına Etkisi :
Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Uygulama

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi :02/01/2014

Mezuniyet Tarihi :10/01/2014

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GRAFİKLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
ÖZET	xiii
SUMMARY	xiv
ÖNSÖZ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNE GENEL YAKLAŞIM

1.1 Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi.....	3
1.2 İnsan Gereksinimleri İçerisinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinin Yeri	8
1.2.1 İnsanların Yiyecek İçecek İşletmelerini Tercih Nedenleri.....	8
1.3 Turizm ve Yiyecek İçecek İlişkisi	10
1.3.1 Gastronomi Turizmi	11
1.3.2 Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetleri.....	13
1.4 Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yönetim.....	14
1.4.1 Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması	15
1.4.2 Yiyecek İçecek İşletmelerinin Organizasyon Yapısı	17
1.4.2.1 Yiyecek İçecek İşletmelerinde Çalışanların Üretim Sürecindeki Yerleri ve Sorumlulukları	20
1.4.2.1.1 Yönetimden Sorumlu Çalışanlar	21
1.4.2.1.2 Üretimden Sorumlu Çalışanlar	21
1.4.2.1.3 Servis ve Sunumdan Sorumlu Çalışanlar	21
1.4.2.2 Mutfak Bölümünün Organizasyonu ve Örgütlenmesi	22

İKİNCİ BÖLÜM

MUTFAK BÖLÜMÜNDE YARATICILIK

2.1 Yaratıcılık Kavramı ve Kapsamı	25
2.1.1 Psikolojik Bakış Açısıyla Yaratıcılık	26
2.1.2 Yönetimsel Bakış Açısıyla Yaratıcılık	27
2.1.2.1 İnovasyon ve Yaratıcılık İlişkisi	28

2.2	Yaratıcılık Bileşenleri	30
2.3	Yaratıcılık Aşamaları	32
2.4	Yaratıcılık Boyutları	33
2.4.1	Bireysel Yaratıcılık	35
2.4.2	Grup Yaratıcılığı	36
2.4.3	Örgütsel Yaratıcılık	36
2.5	Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler	38
2.6	İş Ortamı ve Yaratıcılık Arasındaki İlişki.....	39
2.6.1	Yaratıcılığı Etkileyen İş Ortamı Faktörleri	40
2.6.2	İş Ortamı ve Yaratıcılık İlişkisi Hakkında Yapılan Çalışmalar	42
2.7	Yaratıcılık ve Turizm İlişkisi	45
2.7.1	Yaratıcılık ve Yiyecek İçecek İşletmeleri İlişkisi	47
2.7.1.1	Mutfak Bölümünde Yaratıcılık	47
2.7.1.1.1	Mutfak Bölümü Yönetiminde Yaratıcılık	48
2.7.1.1.1.1	Beyin Fırtınası Yöntemi	49
2.7.1.1.1.2	İkili Çağrıştırma Fikri	50
2.7.1.1.1.3	Morfolojik Analiz.....	51
2.7.1.1.1.4	Varsayımları Tersine Çevirme Tekniği.....	52
2.7.1.1.2	Mutfak Bölümünde Ürün Geliştirme ve Yaratıcılık Süreci	52
2.7.2	Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Ortamı, Yaratıcılık Kavramı ve Mutfak Bölümü Arasındaki İlişki	55
2.7.2.1	Yaratıcılık ve Mutfak İlişkisi Hakkında Yapılan Çalışmalar	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ ORTAMININ YARATICILIK PERFORMANSINA ETKİSİ: MUTFAK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi	58
3.2	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	59
3.3	Araştırmanın Yöntemi	60
3.3.1	Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	60
3.3.2	Veri Toplama Aracı.....	60
3.3.2.1	Pilot Test	62
3.3.3	Verilerin Toplanması.....	62
3.3.4	Verilerin Analiz Yöntemi.....	62
3.3.5	Güvenilirlik Analizi.....	63

3.3.5.1	Güvenilirlik Analizinde Kullanılan Modeller	63
3.4	Araştırmanın Bulguları ve Verilerin Analizi	66
3.4.1	Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular	66
3.4.2	Faktör Analizi.....	69
3.4.2.1	İş Ortamı Değerlendirme Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları	70
3.4.2.2	Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları	76
3.4.3	Kolmogorov Smirnov Testi.....	80
3.4.4	Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları.....	80
3.4.4.1	Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları	80
3.4.4.2	Katılımcıların Medeni Duruma Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları	81
3.4.4.3	Katılımcıların Çalıştıkları İşletme Türüne Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları	82
3.4.4.4	Katılımcıların Yarışmaya Katılımlarına Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları	83
3.4.4.5	Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları	83
3.4.4.6	Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları	86
3.4.4.7	Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları	90
3.4.4.8	Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları	92
3.4.4.9	Katılımcıların Mutfakta Çalışılan Süreye Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları	96
3.4.4.10	Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalışılan Süreye Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları	99
3.4.4.11	Katılımcıların Hizmet Verdikleri Menü Şekline Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları	103
3.4.4.12	Katılımcıların Pozisyonlarına Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları	105

3.4.4.13 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları	109
3.4.5 Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Yaratıcılık Performansına Yönelik Algı Farklılıkları	112
3.4.5.1 Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Yaratıcılık Performansına Yönelik Algı Farklılıkları	112
3.4.5.2 Katılımcıların Çalıştıkları İşletme Türüne Göre Yaratıcılık Performansına Yönelik Algı Farklılıkları	113
3.4.5.3 Katılımcıların Yarışma Katılımlarına Göre Yaratıcılık Performansına Yönelik Algı Farklılıkları	113
3.4.5.4 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Yaratıcılık Performansına Yönelik Algı Farklılıkları	114
3.4.5.5 Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime Göre Yaratıcılık Performansına Yönelik Algı Farklılıkları	115
3.4.5.6 Katılımcıların Mutfakta Çalıştıkları Süreye Göre Yaratıcılık Performansına Yönelik Algı Farklılıkları	116
3.4.5.7 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Yaratıcılık Performansına Yönelik Algı Farklılıkları	117
3.4.5.8 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Yaratıcılık Performansına Yönelik Algı Farklılıkları	118
3.4.6 Korelasyon Analizi.....	119
3.4.7 Regresyon Analizi	122
SONUÇ	123
KAYNAKÇA.....	127
EKLER.....	136
EK 1 - Uzman Görüşü İçin Oluşturulan İlk Soru Formu	136
EK 2 - Ön Test İçin Oluşturulan Soru Formu	139
Ö Z G E Ç M İ Ş	141

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 Güvenilirlik Analizi Sonuçları	64
Tablo 3.2 İş Ortamı Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Değişkenlerin Çıkarılması İle Elde Edilecek Güvenilirlik Değerleri.....	65
Tablo 3.3 Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Değişkenlerin Çıkarılması İle Elde Edilecek Güvenilirlik Değerleri	66
Tablo 3.4 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	67
Tablo 3.5 Katılımcıların Mesleki Özelliklerinin Dağılımı	68
Tablo 3.6 İş Ortamı Değerlendirme Ölçeğine Ait Döndürülmüş Faktör Yükleri Tablosu.....	72
Tablo 3.7 İkinci Defa Yapılan Faktör Analizine Göre İş Ortamı Değerlendirme Ölçeğine Ait Döndürülmüş Faktör Yükleri Tablosu.....	74
Tablo 3.8 İş Ortamı Değerlendirme Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 3.9 Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Ölçeğine Ait Faktör Yükleri Tablosu	77
Tablo 3.10 İkinci Defa Yapılan Faktör Analizine Göre Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Ölçeğine Ait Faktör Yükleri Tablosu	79
Tablo 3.11 Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları ...	79
Tablo 3.12 Kolmogorov Smirnov Normallik Testi sonuçları	80
Tablo 3.13 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	81
Tablo 3.14 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	81
Tablo 3.15 Katılımcıların Çalıştıkları İşletme Türüne Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	82
Tablo 3.16 Katılımcıların Yarışmaya Katılımlarına Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	83
Tablo 3.17 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	84
Tablo 3.18 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Teşvik Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	85
Tablo 3.19 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	85
Tablo 3.20 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Kaynak Desteği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	85

Tablo 3.21 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Engelleri Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	86
Tablo 3.22 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	87
Tablo 3.23 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Örgütsel Teşvik Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	88
Tablo 3.24 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	88
Tablo 3.25 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Çalışma Grubu Desteği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	89
Tablo 3.26 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Özgürlük Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	89
Tablo 3.27 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Kaynaklar Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	89
Tablo 3.28 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Örgütsel Engeller Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	90
Tablo 3.29 Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	91
Tablo 3.30 Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	91
Tablo 3.31 Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Özgürlük Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	92
Tablo 3.32 Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Engelleri Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	92
Tablo 3.33 Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	93
Tablo 3.34 Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime Göre Örgütsel Teşvik Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	93
Tablo 3.35 Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	94
Tablo 3.36 Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime Göre Çalışma Grubu Desteği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	94
Tablo 3.37 Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime Göre Özgürlük Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	95

Tablo 3.38 Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime Göre Kaynaklar Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	95
Tablo 3.39 Katılımcıların Mutfakta Çalıştıkları Süreye Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	96
Tablo 3.40 Katılımcıların Mutfakta Çalışılan Süreye Göre Örgütsel Teşvik Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	97
Tablo 3.41 Katılımcıların Mutfakta Çalışılan Süreye Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	98
Tablo 3.42 Katılımcıların Mutfakta Çalışılan Süreye Göre Özgürlük Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	98
Tablo 3.43 Katılımcıların Mutfakta Çalışılan Süreye Göre Kaynakları Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	99
Tablo 3.44 Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalıştıkları Süreye Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	100
Tablo 3.45 Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalışılan Süreye Göre Örgütsel Teşvik Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	101
Tablo 3.46 Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalışılan Süreye Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	101
Tablo 3.47 Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalışılan Süreye Göre Çalışma Grubu Desteği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	102
Tablo 3.48 Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalışılan Süreye Göre Özgürlük Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	102
Tablo 3.49 Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalışılan Süreye Göre Kaynaklar Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	102
Tablo 3.50 Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalışılan Süreye Göre Örgütsel Engeller Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	103
Tablo 3.51 Katılımcıların Hizmet Verdikleri Menü Şekline Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	103
Tablo 3.52 Katılımcıların Hizmet Verdikleri Menü Şekline Göre Örgütsel Teşvik Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	104
Tablo 3.53 Katılımcıların Hizmet Verdikleri Menü Şekline Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	104
Tablo 3.54 Katılımcıların Hizmet Verdikleri Menü Şekline Göre Özgürlük Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	104

Tablo 3.55 Katılımcıların Hizmet Verdikleri Menü Şekline Göre Kaynaklar Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	105
Tablo 3.56 Katılımcıların Hizmet Verdikleri Menü Şekline Göre Örgütsel Engeller Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	105
Tablo 3.57 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	106
Tablo 3.58 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Örgütsel Teşvik Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	107
Tablo 3.59 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	107
Tablo 3.60 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Çalışma Grubu Desteği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	108
Tablo 3.61 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Özgürlük Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	108
Tablo 3.62 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Kaynaklar Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	109
Tablo 3.63 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	110
Tablo 3.64 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Örgütsel Teşvik Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	110
Tablo 3.65 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	111
Tablo 3.66 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Çalışma Grubu Desteği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	111
Tablo 3.67 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Özgürlük Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	111
Tablo 3.68 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Kaynaklar Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	112
Tablo 3.69 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Örgütsel Engeller Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	112
Tablo 3.70 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	113
Tablo 3.71 Katılımcıların Çalıştıkları İşletme Türüne Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	113

Tablo 3.72 Katılımcıların Yarışma Katılımına Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	114
Tablo 3.73 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	114
Tablo 3.74 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	114
Tablo 3.75 Katılımcıların Meslekle İlgili Eğitime Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	115
Tablo 3.76 Katılımcıların Meslekle İlgili Eğitime Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	115
Tablo 3.77 Mutfakta Çalışılan Süreye Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	116
Tablo 3.78 Mutfakta Çalışılan Süreye Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	117
Tablo 3.79 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	117
Tablo 3.80 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	118
Tablo 3.81 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	118
Tablo 3.82 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	119
Tablo 3.83 İş Ortamı Faktörlerinin ve Yaratıcılık Performansının Korelasyon Analizi Bulguları	120
Tablo 3.84 Yaratıcılık Performansına Etki Eden İş Ortamı Faktörlerinin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları	122

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Özel İlgi Turizmi Olarak Yiyecek Turizmi.....	11
Şekil 1.2 Yiyecek İçecek Faaliyet Döngüsü.....	15
Şekil 1.3 Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması	16
Şekil 1.4 Büyük Ölçekli Bir Otel Bünyesinde Faaliyet Gösteren Yiyecek İçecek İşletmesi Organizasyon Yapısı	18
Şekil 1.5 Bağımsız Bir Yiyecek İçecek İşletmesi Organizasyon Yapısı.....	19
Şekil 1.6 Yiyecek İçecek İşletmeleri Operasyon Süreci.....	20
Şekil 1.7 Büyük Ölçekli Bir Restoranda Mutfak Bölümü Organizasyon Şeması	23
Şekil 2.1 Bilgi Yeniliği Çevrimi.....	29
Şekil 2.2 Yaratıcılık Süreci.....	33
Şekil 2.3 Yaratıcı Birey, Süreç, Durum ve Çıktı Arasındaki Kavramsal Bağlantılar	34
Şekil 2.4 Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler	40
Şekil 2.5 İyi Kalite Restoranlarda Yaratıcılığın Üç Yönü.....	48
Şekil 2.6 Et Yemeği İçin Örnek Bir Morfolojik Analiz	51
Şekil 2.7 Yaratıcı Mutfak Döngüsü	54

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1 İş Ortamı Değerlendirme Ölçeğine Ait Scree Plot Grafiği	71
Grafik 3.2 İkinci Defa Yapılan Faktör Analizine Göre İş Ortamı Değerlendirme Ölçeğine Ait Scree Plot Grafiği	73
Grafik 3.3 Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Ölçeğine Ait Scree Plot Grafiği.....	76
Grafik 3.4 İkinci Defa Yapılan Faktör Analizine Göre Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Ölçeğine Ait Scree Plot Grafiği.....	78

KISALTMALAR LİSTESİ

- AKPAB** : Akdeniz Profesyonel Aşçılar Birliği
- AKTAD** : Altın Kepçe Turizm ve Aşçılar Derneği
- ALTSO** : Alanya Ticaret ve Sanayi Odası
- Bkz.** : Bakınız
- CCQ** : Creative Climate Questionnaire (Yaratıcı İklim Anketi)
- Sig.** : Significant
- SOQ** : Situational Outlook Questionnaire (Durumsal Bakış Anketi)
- SPSS** : Statistical Package for Social Sciences
- vb.** : Ve benzerleri
- vd.** : Ve diğerleri

ÖZET

Yaratıcılık inovasyonun tohumudur. Bu yüzden yaratıcılık, değişim dünyasında işletmelerin hayatta kalmaları için önem vermesi gereken bir kavramdır. Yaratıcılık, özellikle turizm işletmelerinde hizmet tabanlı ürün üretilmesi nedeniyle çok önemli bir rekabet kaynağıdır. Çünkü turizm işletmelerinde tüketiciler hizmetin benzersizliğine, ürün hakkındaki duygusal bağlarına göre bedel öderler. Benzersizlik ve benzersiz ürünlere karşı oluşan duygusal bağlar ancak yaratıcı fikirlerle var olabilir.

Son zamanlarda turistler evlerindeki rahatlığın yanında gittikleri bölgenin yerel kültürünü (mutfaklarını, yaşam şekillerini) de tecrübe etmek istemektedirler. Özellikle Alanya gibi kitle turizmi tabanlı hizmet sunan bir bölgede turizm sezonunun uzaltılması için alternatif turizm türlerinin ve turistlere farklı deneyimler kazandıran ürünlerin geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmeler yaratıcı çözümlerle sezonluk talebi tüm yıla yayabilirler.

Bu çalışmanın amacı Alanya'daki yiyecek içecek işletmelerinin yenilik ve yaratıcılık stratejilerine göre çalışanların yaratıcılık performanslarına etki eden iş ortamı değişkenlerini ve bu işletmelerin yönetiminde ve ürün geliştirmesinde yaratıcılık için hangi değişkenlere önem verilmesinin öncelikli olduğunu ortaya çıkarmaktır.

Yapılan çalışmada SPSS programına girilen veriler aracılığıyla mutfak bölümünde iş ortamı değişkenlerinin 6 faktöre ayrıldığı saptanmıştır. Bu faktörler; “Örgütsel Teşvik”, “Yöneticinin Teşviği”, “Çalışma Grubu Desteği”, “Özgürlük”, “Kaynaklar” ve “Örgütsel Engeller”dir. Çalışmanın sonucunda yiyecek içecek işletmelerinin iş ortamı değişkenlerinden özgürlük, çalışma grubu desteği ve örgütsel teşvik faktörlerinin çalışanların yaratıcılık performansına en çok etki eden faktörler olduğu ortaya çıkarılmıştır.

SUMMARY
THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT ON CREATIVITY PERFORMANCE :
A STUDY ON CULINARY EMPLOYEES

Creativity is the seed of innovation. Hence, creativity is a concept that organizations have to pay attention to survive. Creativity is, particularly in tourism organizations because of producing service based products, an important source of competition. Because in tourism organizations, the consumers pay for uniqueness of service and their emotional bond for that product. Uniqueness and emotional bond for unique product can only be exist with creative ideas.

Recently, tourists, besides the comfort at home, they also would like to experience destination's local culture (their cuisine, life styles). Expecially, in a region that presents mass tourism based service, such as Alanya, alternative tourism types and products which provides different experience to tourists should be developed for extending tourism season. Organizations can extend seasonal demand to whole year with creative solutions.

The aim of this study is to discover work environment variables that effect employee's creativity performance and which variables are prior to consider in organizations' management and product development according to food and beverage organizations' strategies for innovation and creativity in Alanya.

In this study, by means of SPSS software, it is determined that work environment variables have seperated 6 factor. This factors are "organizational encouragement", "supervisory encouragement", "work group support", "freedom", "resources" and "organizational impediments". By the conclusion of the study, it is discovered that freedom, work group support and organizational encouragement are the factors which are most effective factors in the creativity performance of the employees.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada emeği geçen değerli danışman hocam Yrd. Doç Dr. Aydın ÇEVİRGEN'e, üzerimde emeği olan ismini tek tek saymadığım tüm hocalarıma, tüm sorularıma sabırla cevap veren ve desteklerini esirgemeyen Alanya İşletme Fakültesi'nde çalışan Araştırma Görevlisi arkadaşlarıma, çalışmanın uygulama bölümünde emeği geçen sevgili arkadaşım Abdullah ADIGÜZEL'e, beni anlayan, dinleyen destek veren sevgili arkadaşım Esin YELGEN'e, beni büyütüp bu günlere gelmemde öncelikli emeği olan, maddi manevi desteklerini her zaman arkamda hissettiğim, imkansızlıkları imkanlı yapan, annem Gülhizar AYDOĞAN'a ve babam Bünyamin AYDOĞAN'a, ve benim için her şeyi yapabileceklerine inandığım ve hayattaki en eğlenceli arkadaşlarım olan kardeşlerim, Hasan AYDOĞAN ve Sefa AYDOĞAN'a hayatımın en büyük şansı olarak gördüğüm, her anımı paylaşan en büyük desteği veren, sabrını esirgemeyen, çok değerli eşim Osman ÇİFÇİ'ye tüm kalbimle teşekkür ederim.

Merve AYDOĞAN ÇİFÇİ
Antalya, 2014

GİRİŞ

Turizm işletmeleri, artan rekabet ortamında turist beklentilerine cevap verebilmek için dinamik olmak zorundadır. Dinamik olabilmek için de ürünlerini sürekli yenilemeleri, yenilenen ürünleri de farklılaştırmaları gerekmektedir. Turizmde tek başına bir ürünün hizmeti söz konusu değildir. Bileşke ürün ön planda olduğu için temel ürünün yenilenmesi geliştirilmesi bağlamında destekleyici ürünlerin büyük önemi vardır. Bu destekleyici ürünlerin başında yiyecek içecek servisi gelmektedir. Turizm işletmeleri karlılık ve devamlılık için destekleyici ürün olarak hizmete sundukları yiyecek içecek servislerini en üst düzey karlılığa ve kalıcı kaliteye ulaştırmak istemektedirler. Yiyecek içecek servislerinin, kaliteli ve kar getiren bölüm olabilmesi için de, işletmenin çıkarlarıyla örtüşen fakat iyi düşünülmüş işletme stratejilerine, yönetimine ihtiyaç vardır. Öyle ki, son zamanlarda, turizm işletmelerinden olan konaklama işletmeleri, çoğu zaman gelirlerinin büyük bir bölümünü yiyecek ve içecek satışından elde ederler. Hatta çoğu zaman konaklama işletmeleri, yiyecek ve içecek satışı ile oda gelirlerinin çok üzerinde gelir sağlamaktadır. Bu yüzden turizm sektörünün böyle bir hizmet alanını geliştirmek ve çeşitlendirmekten başka şansı yoktur.

Öte yandan genel ağırlama endüstrisine bakıldığında, konaklama işletmelerine bağlı olmayan, tek başına bir turizm işletmesi olan yiyecek içecek işletmeleri, hizmet yoluyla kar elde etmek isteyen yatırımcıların en çok ilgilendikleri iş kolu olmaya başlamıştır. Bu iş kolunun yeni ürün ve stratejilere yaratıcılık aracılığıyla yönelmesi, değişime ayak uydurmak açısından önemlidir.

İster başka bir turizm işletmesi bünyesinde olsun, ister bağımsız olsun, yiyecek içecek işletmeleri artık tek başına birer konaklama işletmesi kadar karmaşık yönetim sistemlerine sahip olmaya başlamıştır. Yeni ve çok hızlı bir ilerleme görülen yiyecek içecek sektöründe de konaklama işletmeleri gibi marka zincirleri, kalite sınıflamaları söz konusudur. İzlenen öngörülere göre, teknolojinin gelişimi ile yiyecek ve içeceklerin kolay elde edilebilir olması, stoklanabilmesi ve kolayca taşınabilmesi standartlaşma konusunda büyük bir kolaylık sağlamıştır. Bu standartlaştırma sayesinde insanların aynı ürünleri her yerde bulabilmesi o ürünlerin benzersizliğini ortadan kaldırmaktadır. Bu durum insanların yerel ürünleri aramasına taze ve doğal elde edilmiş ürünlere ihtiyaç duymasına sebep olmuştur.

Taze ve doğal ürünlerle kaliteli hizmet almak isteyen, hatta bunu öncelikli amaç haline getirmiş insanların talepleriyle yeni bir yeme- içme anlayışı doğmuştur. Bu yeme içme anlayışıyla lezzet ustaları olan gurmeler çoğalmaya başlamıştır. Gurmelerin tecrübelerini iletişim araçlarıyla paylaşmaları sonucunda, insanların yiyecek içeceğe olan merakının arttığı,

eleştirel bakış açısıyla kalite arayışına doğru yöneldikleri tahmin edilmektedir. Gurmelerin tecrübelerinin öncelikli amacı yeme- içme olmayan birçok insanın da aldığı hizmeti yediği ve içtiği ürünleri sorgulamasına yol açtığı düşünülmektedir. İnsanlar yediklerini içtiklerini sorguladıkça, kaliteyi ve farklılığı aramaya yönelmektedir. İşletmeler, farklılıklara yönelen talebe yeni ürünler ve fikirlerle cevap vermelidir. Dolayısıyla yiyecek içecek hizmeti veren işletmeler çalışanlarına, yeniliğe açık olmayı, yaratıcı düşünce ortamını yaratmayı sağlamak zorundadır. Yiyecek içecek işletmesinin kalbi olan mutfak bölümünün bu konuda gelişime açık olması, işletme çıkarları açısından önemlidir. Çünkü işletmeler artık ne yediğini bilmek isteyen ve aldığı hizmeti yorumlayan bir taleple karşı karşıyadır. Bu talebi de anlaması ve izlemesi gereken kişiler öncelikli olarak mutfak çalışanlarıdır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde turizm işletmeleri olarak yiyecek içecek işletmelerinin tarihsel gelişimi, yapısı, yönetimi ve üretim süreci hakkında bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde yaratıcılık kavramına, yaratıcılığın işletmelerin yönetim şekillerine nasıl dahil olduğuna, turizm endüstrisinde ve yiyecek içecek işletmelerinde hangi alanlarda geliştirilmesi gerektiği konusuna açıklık getirilmiştir.

Son olarak üçüncü bölümde çalışanların yaratıcılık performansına etki eden faktörler ve bu faktörlerin yaratıcılık performansına ne derecede etki ettiği ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca iş ortamı faktörlerinin ve yaratıcılık performansının birbirleri arasındaki ilişkiler ve dereceleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNE GENEL YAKLAŞIM

Ağırlama endüstrisinin, evden uzakta ihtiyaç duyulan konaklama ve diğer hizmet faaliyetlerini kapsadığı dikkate alındığında yiyecek içecek işletmelerinin hepsi bu endüstrinin bir kolu olarak değerlendirilebilir (Davis vd., 2008, s. 1). Turizm işletmeleri bu endüstrideki işletmelerin genel adı olarak düşünülürse yiyecek içecek işletmelerinin de birer turizm işletmesi olarak değerlendirilmesi doğru olacaktır. Turizm işletmeleri ve yiyecek içecek işletmelerini anlamak için işletme kavramını tanımlamak gerekir.

İşletme “belirli ölçüde kar elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla, üretim faktörlerini (sermaye, emek, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun gereksinme duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlardır” diye tanımlanır. (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005, s. 10). Bu tanıma uyarlandığında yiyecek içecek işletmeleri, belirli bir ölçüde kar elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla, üretim faktörlerini, bilinçli uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren, yiyecek içecek malzemelerinin tedarik edilmesi, hazırlanması ve sunulması süreciyle toplumun ihtiyaç duyduğu yeme içme hizmetini sağlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlardır” diye tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre yiyecek içecek işletmeleri ‘yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elemanları ile, kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir’ diye açıklanmaktadır (Sökmen, 2008, s. 1).

Yiyecek içecek işletmeleri, dışarıda yemek yeme ihtiyacını karşılayan önemli bir ağırlama endüstrisi koludur. Bu alanda ticari olsun ya da olmasın, çok çeşitli işletme örneği vardır. Bu işletmeler, büyük markaların zincir işletmeleri olabildiği gibi, tek başına bir işletme de olabilir.

Ticari yeme-içme işletmeleri de kendi aralarında değişik hedef kitlelerine hitap etmektedir. Bu hedef kitlenin yeme-içme hizmetini tüketme amacına göre işletmeler, değişik ortamlar yaratarak ürünlerini satarlar. Oturarak ya da ayakta hizmet veren işletmeler, uzun soluklu ya da hızlı yemek sunan işletmeler olduğu gibi ortam açısından yaşa, inanış biçimlerine, kişisel özelliklere, zevklere göre değişkenlik gösteren işletmeler de vardır. Bir yiyecek içecek işletmesi en az bir hedef kitleyi seçerek, o kitlenin belirgin özelliklerine göre şekillenir (Aktaş, 2001, ss. 4-5).

1.1 Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Yiyecek içecek sektörü eski, fakat aynı zamanda yeni bir sektördür. Çünkü insanoğlu var olduğundan beri yemek hazırlama, servis etme ve toplu yemek yeme olayına dahil olmuştur.

Buna karşın son 150 yıldır yiyecek içecek sektörünün köklü değişimlere uğramış olması, yeni bir sektör olduğunu düşündürmektedir (Kotschevar ve Withrow, 2008, s. 2).

Çeşitli bölgelerde bulunan eski çağlardan kalma bulgulara göre, toplu yemek yeme, büyük mutfaklarda yiyecekler hazırlama, tarım öncesi yani M.Ö 10000 yıllarına kadar uzanmaktadır. Bu bulgular sonucu insanoğlunun yemek yeme olayına ne derece önem verdiği anlaşılmıştır. Antik Mısır'dan kalma resimler ve tabletler de toplu yemek yeme alışkanlıklarının çok eskilere dayandığını göstermektedir. Hatta yiyecek ve içeceklerin satıldığı pazarların varlığı da bu resimlerde görülmektedir (Kotschevar ve Withrow, 2008, s. 2; Ninemeier ve Hayes, 2006, s. 3).

Antik Çin kayıtlarına bakıldığında ise, yol kenarlarında konaklama yerlerinin olduğu, bu konaklama yerlerinin de aynı zamanda yiyecek içecek servisi verdiği görülmektedir. Pakistan'da bulunan son kazılarda eski çağlarda tek başına yiyecek içecek servisi veren, taş masa ve sandalyelerle restoran tanımına uyan yerlerin varlığı keşfedilmiştir (Kotschevar ve Withrow, 2008, ss. 2-3).

Geniş kitleler halinde yemek yeme ve kutlama günlerinde yenen yemeklerin bir sistem halinde sunulması, 2500 yıl öncesine kadar dayanmaktadır (Ninemeier ve Hayes, 2006, s. 3). Yunan tarihinde yaşayan Epiküros iyi yaşam ve iyi beslenme ile ilgili düşüncelerini yaygınlaştırmıştır. Bu da Yunanlılar'ın eski çağlardan beri yeme içme olayına verdiği değeri göstermektedir. Tıpkı Yunanlılar gibi Romalılar da çeşitli kutlamalarda, bayramlarda yemek yemeye ve yemek servisine önem vermişlerdir. Öyle ki, imparator Luccullus bolluk içinde hazırlanmış ziyafet organizasyonlarını sevdiği için, bugün bol malzeme ile hazırlanan bir çok sosa, yemeğe onun adı verilmiştir. Son zamanlarda Türkçede anlamı başka olsa da, asıl anlamı yemek ve şarabın birlikte servis edildiği restoranlara verilen isim olan taverna eski romalılar kültürüne aittir. Ayrıca bilinen en eski yemek kitabının da "Apicius" isimli Romalı bir gurme tarafından yazıldığı ve kendi ismini bu kitaba verdiği eski çağ araştırmacıları tarafından bulunmuştur. Bu kitap da lüks yemeklerin lüks servis kurallarıyla sunulduğunu göstermektedir. Bu bilgiler ışığında Fransız ve İtalyan mutfak kültürünün temellerini Romalıların attığı açıkça görülmektedir (Kotschevar ve Withrow, 2008, ss. 3-4; Wilkins ve Hill, 2006, ss. 1-67).

Ortaçağda yiyecek içecek servisinin gelişimine bakıldığında, Avrupa'da kilisenin de etkisiyle yiyecek içecek servisi ve işletmeleri daha çok manastırlar bünyesinde yapılmıştır. Bu dönemde ortaya çıkan birçok tarif hala orijinalliğini büyük ölçüde korumaktadır. Yeme içme olayı, Ortaçağın sonlarına doğru yeniden büyük değişime uğramıştır. Fransızlar bu konu dahilinde kendi tarzlarını ortaya koymuş, diğer bölgelerin alışkanlıklarından ve servis usullerinden daha fazlasını gelenek haline getiren birkaç ülkeden en öne çıkan kesim olmuştur. Örneğin; Fransız sofralarında diğer bölgelere rağmen daha çok aperatif, daha zengin bir menü

sıralaması kendini göstermiştir. Fransızlar kadar zengin menülere yer vermeseler de İngilizler de bu değişime ayak uydurup sofralarını ve yiyecek içecek servisi kurallarını zenginleştirmişlerdir (Kotschevar ve Withrow, 2008, s. 4; Ninemeier ve Hayes, 2006, s. 3).

Ortaçağda Fransızlar da resmi olarak ilk defa aşçılık ve mutfak adına dernek benzeri yapılanmalar ortaya çıkarmışlardır. Bu dernekleri oluşturanlar, profesyonel aşçılardır. Bu aşçılar, o zamanlar da üniforma giyip uzun şapkalar takarak servis vermişlerdir (Kotschevar ve Withrow, 2008, s. 4).

Ortaçağın başlarında Fransızlar sıradan bir yemek kültürüne sahiptir. Fakat sonraları 1533'te kral II. Henry'nin İtalyan zengin bir ailenin kızı Catherine ile evlenmesi bazı değerleri değiştirmiştir. Catherine İtalya'dan kendi aşçılarını getirerek İtalya'da yaşadığı yiyecek içecek kültürünü Fransa'ya taşımıştır. Bunun sonucunda ellerini kullanarak yemek yiyen Fransızlar artık çatal, bıçak gibi aletlerle yemek yemeye başlamışlardır (Kotschevar ve Withrow, 2008, ss. 4-5).

1600'lü yıllardan önce ticari ve dini sebeplerle seyahat edilen Avrupa'da büyük konaklama işletmelerinden önce bazı yerleşikler evlerinde yatak hizmeti ve küçük çaplı yiyecek içecek servisi vermişlerdir. Özellikle dini sebeplerle seyahat eden zenginler için de manastırlar ilk kompleks turizm merkezleri olma özelliği taşıdığı düşünülmektedir. Çünkü bu merkezler yiyecek ve içecek hizmetini geniş kapsamlı olarak konaklama hizmetiyle birleştirmişlerdir. 1700'lü yıllara gelindiğinde ise Avrupa'da ilk kez kahve evleri ve alkollü içeceklerin servis edildiği işletmeler gelişmeye başlamıştır. 1700'lü yılların ortalarında bir Fransız, sağlıklı yiyecek olarak çorba servisi yapılan bir işletme açmıştır. Bu işletmenin "Restauer" yani Türkçe anlamıyla "Yenilenmek, iyileşmek, onarılmak" adıyla anıldığı bilinmektedir. Bu isim zamanla bugün bahsedilen "Restoran" kelimesinin tarihi olarak kabul edilir. Bu gelişmeden sonra, insanlar arasında dışarıda yeme- içme daha popüler bir hal almıştır (Ninemeier ve Hayes, 2006, s. 4).

1800'lü yıllar Fransa'nın başlattığı kabul edilen, yiyecek içecek için çok önemli gelişmelere yol açmış, belli başlı standartların belirlendiği ve "Mutfağın Altın Çağı" diye adlandırılan bir dönem yaşanmıştır. Bu dönem çok ünlü bir şef olan Marie-Antoine Careme ile başlamış ve Georges August Escoffier ile son bulmuştur. Careme, önemli bir şef olduktan sonra, dünyanın en ünlü yemeklerine imzasını atmıştır. Bu yemeklerden birisi "Consomme" adlı çorbadır. Ayrıca Careme, yiyeceklerin sunumunda da kendini geliştirerek yiyecek içecek yapılan değişik dekorasyon şekilleri geliştirmiştir. Zaten çocukken mimar olmak istediğinden, bu alana özellikle ilgi göstermiştir. Careme'nin en önemli adımları yiyecek içecek hakkındaki düşüncelerini yazmak ve kendisinden etkilenmiş "Savarin" gibi iyi aşçılar yetiştirmek olmuştur (Kotschevar ve Withrow, 2008, s. 9).

19. yüzyılda yaşayan Escoffier de Careme gibi yiyecek içeceğe başka boyutlar kazandırmış ünlü bir şeftir. Escoffier, bugün menülerde görülen aperatifler, ana yemekler, tatlılar, peynirler gibi bölümleri olan menüleri, ilk geliştiren kişidir. Ayrıca Escoffier, yemek yapımında ve sunumunda miktar standartlarını çok önemsemiştir (Kotschevar ve Withrow, 2008, s. 10).

Sanayi devrimiyle beraber ortaya çıkan toplumda farklı sosyal sınıfların oluşması, bu sınıflara hizmet veren farklı restoranların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. 1850'lerde özellikle Fransa'daki sınıf ayrımı ile iyi malzemedен yapılmış ya da ekstra özenle servis edilmiş yemeklerin sunulduğu restoranlar öne çıkmıştır. 1800'lerin sonlarında bir çok ülkede diğer ülkelerin mutfaklarının sunulduğu restoranlar görülmeye başlanmıştır (Ninemeier ve Hayes, 2006, ss. 5-7).

Amerika'daki yiyecek içecek servisi sunan işletmelerin tarihine kısaca bakılırsa, 1870'lerin ortalarında Kansas'ta ilk restoran zincirleri ortaya çıkmıştır. 1900'lerden sonra artık self servis popüler olmaya başlamış, hatta hazır yiyecekleri ücretini içine atıp hiçbir hizmet gerektirmeden temin edilebilen otomatlar keşfedilmiştir. 1940'larda dondurulmuş yiyeceğin popüler olmasıyla birlikte, restoranların depolama maliyetleri düşmüştür. Yine aynı zamanlarda değişik mutfak aletleri (Sebze soyucular, konserve açacakları vb.) kullanılmaya başlanmıştır. 1950'lerde bugün dünyanın en büyük zincirlerinden olan "Mc Donald's" markası doğmuştur (Ninemeier ve Hayes, 2006, ss. 5-7).

Türk kültüründe yiyecek içecek servisi ve alışkanlıkları incelendiğinde üç ayrı dönemden söz edilebilir. Bu dönemler Orta Asya Dönemi, Selçuklular Dönemi ve Osmanlı Dönemi şeklinde ayrılabilir. Orta Asya'dan göç sırasında Türkler, yerleşik hayat olmaması sebebiyle geçtikleri her yerden buldukları farklı yiyecekleri menülerine katmışlar, yiyeceklerin uzun süre muhafaza edilmesi için yöntemler geliştirme yoluna gitmişlerdir. (Denizer, 2008, s. 3; Gökdemir, 2005, s. 4).

Selçuklularda sebze ve meyve yemekleri servisi çok ön planda olmadığı görülmektedir. Selçuklularda genellikle tok tutan yiyeceklerin ve hayvansal yiyeceklerin tüketildiği ve servis edildiği bilinmektedir (Güler, 2010, s. 4).

Türkiye tarihinde yiyecek içecek servisi ve sunumu düşünüldüğünde ilk akla gelen unsur özel günlerin kutlanmasıdır. Türk kültüründe toplu yemek yeme faaliyetleri geçmişten bugüne düğün, bayram, cenaze gibi özel günlerde çok yoğunlaşmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere yemek yeme olayı, Türklerde de sadece beslenme amaçlı değil, sosyolojik unsurları da içinde barındıran etkinliklerdir (Sağır, 2012, s. 2681).

Toplu yemek yeme geleneği özel günlerin dışında konuk evlerinde, büyük ev odalarında yer sofraları serilerek, konukseverlik geleneğine uygun olarak gerçekleştirilmiştir (Denizer, 2008, s. 8).

Osmanlı Döneminde Fransız saray mutfağı gibi büyük saray mutfağı yapılanmaları mevcuttur. Matbah-ı Amire adındaki saray mutfağı hem saray içindeki yiyecek içecek servisi ihtiyacını, hem de ikram için sunulacak yiyecek içecek servisi ihtiyacını karşılayan mutfak olma özelliği taşımaktaydı. Bu mutfak çeşitli bölümlerden oluşur. Bu bölümlendirmeden de anlaşılacağı gibi her kesimin yiyecek içecek servisi ve kullanılan malzemeleri değişkenlik göstermiştir. Padişaha, ailesine, çalışanlara, misafirlere hazırlanan yiyeceklerin hepsi için başka mutfak bölümleri bulunmaktaydı (Ertuğ, 2008, ss.2-4).

Osmanlı Döneminde Türk Mutfağı, ülke topraklarının genişlemesiyle çok çeşitlenmiştir. Osmanlı Döneminin en güçlü yıllarında (15. ve 16. yüzyıl), devlet toplantıları, yine diğer ülkelerin geçmişlerinde olduğu gibi, yiyecek içecek sunumu ile gerçekleşmiştir. Saray toplantıları genellikle, öğle yemekleriyle takip edilmekteydi. Ayrıca devlet toplantılarının olduğu günler, devlet dışından ya da devlet işleriyle ilgili bir çok ziyaretçi çeşitli ikramlarla ağırlandı (Ertuğ, 2008, ss.2-4).

15. yüzyıldan itibaren Osmanlı döneminde meyhaneler ve içki servisi veren, eğlence amacı güden işletmeler görülmeye başlanmıştır. Meyhanelerin yoğunluğu daha çok İstanbul'da hissedilmiştir. Ünlü seyyah Evliya Çelebi de seyahatnamesinde İstanbul'un her köşesinde özellikle Galata Senti ve yakınlarında çokça meyhanelerin olduğundan söz etmektedir. Bu işletmeleri genellikle gayrimüslim azınlıklar kurup işletmişlerdir (Ögel, 2006, ss. 2-4).

17. yüzyıl'da loncaların kurulmasıyla esnafın yemek yiyebileceği eğlence amacı gütmeyen sadece yeme içme ihtiyacını giderecek aşevleri, ve lokantalar meydana çıkmıştır. Genellikle Osmanlı Döneminde var olan işletmeler yardım amaçlı, halkın ihtiyaç duyduğu zamanlara ve yiyeceklere göre hizmet vermekteydiler. Yani aşevleri ve lokantalar bugünün eğlence anlayışıyla şekillenmemiştir. Meyhanelerin dışında eğlence anlayışı güden ve batılı ülkelerin tarzında kurulan lokantalar 19. Yüzyıla kadar çok fazla görülmemiştir (Ak, 2007, s. 19).

Osmanlı İmparatorluğu Döneminde Türkler, Avrupa ülkelerinden çok farklı şekillerde yiyecek içecek servisi ve sunumu kullanmışlardır. 19. yüzyıla kadar Türkler toplu yemek yemek için yer sofrası kurmuşlar ve servis düzeni olarak tek tabaktan herkesin yiyebileceği şekilde sunum yapmışlardır (Güler, 2010, s. 4).

19. yüzyılda Türk yeme içme kültüründe Avrupa'ya olan ilginin artmasıyla cafe, restoran ve pastane işletmeleri görülmeye başlanmıştır. Özellikle İstanbul yiyecek içecek işletmeleri konusunda o dönemde önemli ölçüde zenginleşmiştir. Ayrıca, yine bu dönemde, 1844 yılında ilk Osmanlı yemek kitabı "Melceü't Tabbahin" yayınlanmış ve birçok Avrupa ülkesi tarafından başka dillere çevrilmiştir (Samancı, 2008).

20. yüzyılda ve sonrasında ise Türk yeme içme kültürü ve yiyecek içecek işletmeleri batılı ve doğulu tüm ülkelerin kültürlerinden ve gelişmelerinden etkilenerek şimdiki halini almıştır.

Turizmin de gelişmesiyle birer turizm işletmesi olan yiyecek içecek işletmeleri büyük ölçüde çeşitlenmiştir.

İster büyük bir otel bünyesinde olsun, ister kendi başına bir zincir işletme olsun ya da isterse küçük çaplı bir fast food işletmesi olsun, yiyecek içecek işletmeleri gün geçtikçe büyümekte ve çeşitlenmektedir. Artık lüks hizmet veren, çoğunlukla gurme kişilerin tercih ettiği, yeme içme olayını tek başına önemli bir aktivite olarak sunan, gelirleri de bu yönde çok iyi seviyelerde olan işletmelerin varlığından oldukça söz edilmektedir. İnsanlar önemli toplantılarını, dünya meselelerini konuşacakları anlarını, yiyecek içecek hizmeti ile paylaşmaktadır.

1.2 İnsan Gereksinimleri İçerisinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinin Yeri

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçların içinde yeme içme ihtiyacından söz etmiştir. Maslow bu hiyerarşide, insanın bir üst düzey ihtiyacı hissetmesi için o ihtiyaçtan önce gelen ihtiyaçları karşılaması gerektiğini savunur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en temel ihtiyaçlardan biri yeme içme ihtiyacıdır. Bu teoriye göre, bir kişi açsa sadece yemek yemeyi düşünür. Yemek yemekle ilgili duygusal bir açlık yaşar. Eğer karnını doyurabilirse, ikinci sırada gelen ihtiyaçlara yönelir (Green, 2000, ss. 1-18). Fakat yeme- içme işletmeleri sadece bu amaca hizmet etmek için var olmazlar. Yiyecek içecek işletmelerinin asıl hizmet ettiği ihtiyaçlar sosyalleşme, bir turistin gezerken bazı kokulara olan iştahının kabarması, statü göstergesi olarak gidilen işletmeleri gösterme isteği, özenme, işletmede sunulan yemekle ilgili bağımlılık hissetme, özel bir günü kendine hizmet edilerek yaşamak istemektir. Böylece insanların bir işletmeye gidip yemek yemesi, ihtiyaçlar hiyerarşisinde sosyal, saygınlık kazanma gibi ihtiyaçların bulunduğu basamakla daha çok ilgili olmaktadır.

1.2.1 İnsanların Yiyecek İçecek İşletmelerini Tercih Nedenleri

İnsanlar doğdukları zamandan itibaren değişik yeme içme tecrübeleri edinirler. Birçok insan, bu tecrübelerden bir kısmını yiyecek içecek işletmelerinde yaşar. Yiyecek içecek işletmelerinde yaşanan bu tecrübeler ve faaliyetler, soyut ve somut olmak üzere ikiye ayrılır. Somut tecrübeler, yiyecek- içecek işletmelerinde sunulan dokunulabilir ürünlerdir. Diğer yandan soyut tecrübeler de (Hizmet, atmosfer vb.) yiyecek içecek işletmelerinde satılan ürünlerin bir parçasını oluşturur. Bu sebeple, aslında insanların tecrübeleri ve yeme içme işletmelerindeki faaliyetlerinin nerede başlayıp, nerede bittiği anlaşılamamaktadır. Bir işletmenin sattığı ürün, yemeğin masaya gelmesinden itibaren başlamaz. Daha öncesinde hissedilenler de o işletmenin sunduğu diğer ürünler arasındadır. İşletmeler tüketicilerin tercihlerini ve dışarıda yemek yeme nedenlerini saptayıp, hitap etmek istedikleri gruba yönelik soyut ve somut ürünleri bir bileşke halinde sunmak durumundadır (Davis, vd., 1998, s. 24).

İnsanların dışarıda yemek yemek nedenleri şöyle sayılabilir (Cousins, vd., 2002,);

- Kolaylık
- Değişiklik arayışı
- İşgücünden tasarruf etme
- Statü
- Kültür ve gelenekler
- İçsel dürtü
- Başka seçeneğinin olmaması

Başka bir kaynağa göre insanların dışarıda yemek yeme tercihlerini etkileyen faktörler ise şöyledir (Davis, vd., 1998, ss. 24-26);

1. Sosyallik: Sosyallik, dışarıda yemek- içmek için en yaygın neden sayılabilir. Bu sosyal nedenler arasında kişilerin kutlamak istedikleri özel günlerle ilgili toplanmalar, arkadaş toplanmaları örnek olarak sayılabilir.

2. İş: Genellikle iş toplantılarında ve görüşmelerinde yiyecek içecek işletmelerinin tercih edilmesinin sebepleri arasında insanların konuşulacak işe motivasyonunun sağlanması ve yenilecek yerin veya yemeğin statü simgesi olması söylenebilir. Önemli görülen toplantıların, iş yemeklerinin, fiyat ve kalite açısından daha iyi yerler tercih edilerek yapılması, iş nedenleri ve statü değişiminin dışarıda yemek için tercih edilen işletme türüne etkisinin olduğunu düşündürmektedir.

3. Zaman ve kolaylık: Bazen dışarıda yemek yeme, zaman tasarrufu ve kolaylık sağlama gibi nedenlerin etkisiyle olabilmektedir. Yiyecek içecek işletmeleri bir kimsenin evde hazırladığından daha hızlı bir şekilde yiyecek sunabilir. Ya da bulunulan yer itibarıyla eve gitmek zor olabilir. İşte bu yüzden insanlar, zaman tasarrufu ve kolaylık gibi nedenlerle de dışarıda yemek yemeyi tercih edebilir.

4. Fiyat: Fiyat, her tüketici tercihiinde etkili olduğu gibi, yiyecek içecek işletmesi tercihlerinde de etkilidir. Yalnız, hedonizmin etkisi düşünüldüğünde, ucuzluk tercih sebebi olduğu gibi, bazen pahalılık da tercih sebebi olabilir.

5. Menü: Değişik tatlar keşfetme, gurmeliğe karşı ilgi duyma da işletme tercihlerini etkileyen nedenlerdendir.

Bu faktörlerden sadece biri dışarıda yeme- içme kararını etkileyebildiği gibi, birkaçı birlikte de etkileyebilir (Davis, vd., 1998, s. 26).

1994 yılında yapılan bir çalışmada tüketicilerin işletme tercihlerinin birçok motivasyon unsurundan etkilendiği ortaya konulmuştur. Fakat bu motivasyon unsurlarının genel olarak iki

faktör altında incelenebileceği görülmüştür. Bu faktörler hedonik ve faydacıdır (Babin ve Griffin, 1994, s. 645). Yine başka bir çalışmada bu motivasyon unsurlarının, yiyecek içecek işletmeleri tüketicilerine etkisi araştırılmış, hedonik ve faydacıl faktörlerin yiyecek içecek alanında da diğer motivasyon unsurlarını kapsadığı görülmüştür (Park, 2004, s. 88).

Yiyecek içecek işletmelerinde tüketici tercihlerinin kişiden kişiye değişen birçok nedenleri olmakla birlikte, tüm nedenlerin hedonik ya da faydacıl olduğu söylenebilir. Bu durumda yukarıda bahsedilen , sosyallik, iş, menü gibi tercihleri etkileyen nedenler hedonik, zaman ve kolaylık, fiyat gibi nedenler ise faydacıl kabul edilebilir.

İnsanların yiyecek içecek işletmesi tercihinde sadece yukarıda bahsedilen unsurlar etkili değildir. Aynı zamanda işletmelerin sahip olduğu özellikler de kişilerin motivasyonlarında etkili olur. İşletme ile ilgili unsurlar, insanların yukarıda bahsedilen yeme içme tercihlerini etkileyen nedenlerden biri ya da bir kaçıyla, yeme-içme faaliyetlerini gerçekleştirmeye karar verdikten sonra devreye girer.

İnsanların yiyecek içecek işletmeleri tercihinde etkili olan işletme ile ilgili faktörler (Cousins, vd., 2002, ss. 13-15);

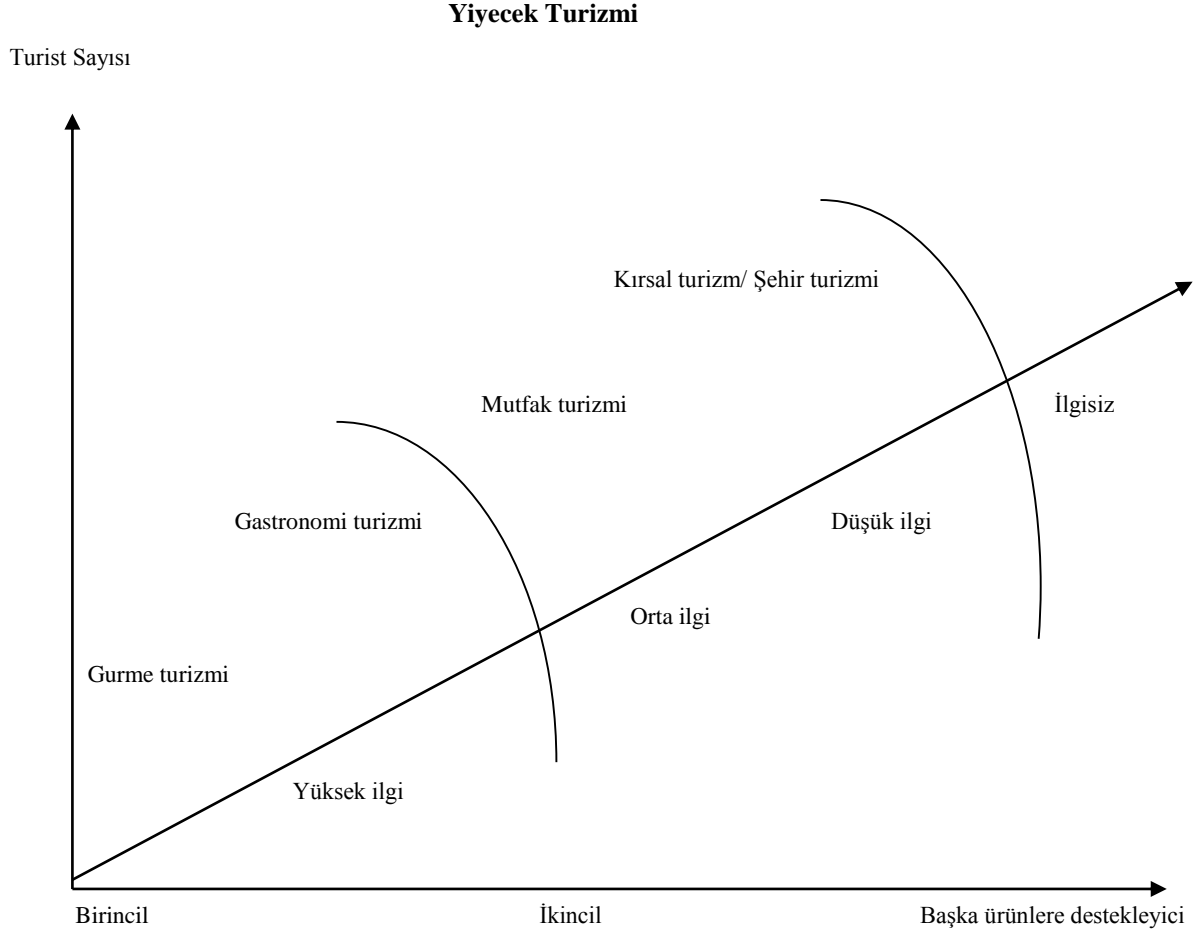
- İşletmenin yiyecek içecek nitelikleri,
- İşletmenin servis seviyesi,
- İşletmenin temizlik ve hijyen seviyesi,
- İşletmenin fiyatları için algılanan değer,
- İşletmenin atmosferi şeklinde sıralanır.

İşletme ile ilgili unsurlar, daha önce bahsedilen (sosyallik, iş, zaman ve kolaylık, fiyat, menü) tercih sebepleriyle birleştirilerek, kişilerin hangi işletmede yeme- içme faaliyeti gerçekleştireceğine karar vermelerinde etkili olur.

1.3 Turizm ve Yiyecek İçecek İlişkisi

Turizm destinasyonlarının rekabet ihtiyaçlarından dolayı yerel kültür unsurları, turistleri şaşırtmak ve onlara yeni ürünler ve aktiviteler sunmak için değerli bir kaynak olmaya başlamıştır. Bu yerel unsurların başında gastronomik unsurlar gelmektedir. Gastronomik unsurların turist deneyimlerinde önemli bir rol oynaması, sadece turist deneyimlerinin merkezi haline gelmesinden dolayı değil, aynı zamanda postmodern toplumların kimlik oluşumunun önemli bir kaynağı olmasındandır. Turistlerin davranış değişimleri yerel kültürlerin değişimini, destinasyonların değişimini ve hatta yerel yeme içme alışkanlıklarının değişimini de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla gastronomiye turizm perspektifinden bakıldığında

toplumlara büyük bir sosyo-kültürel değişim sağladığı söylenebilir. Bu sosyokültürel değişim turizm merkezlerinin imajını da etkilediği için, yeme içme unsurları her zaman pazarlama stratejilerinin önemli bir ayağını oluşturmuştur (Richards, 2001, s. 3).



Şekil 1.1 Özel İlgi Turizmi Olarak Yiyecek Turizmi

Kaynak: (Hall ve Sharples, 2003, s. 11).

Turistik bir destinasyona gelen turistlerin karar alma aşamasına veya turistlerin davranışlarına göre yeme içme faaliyetleri, bu faaliyetleri ne ölçüde değerlendirdikleri, yeme içmeye karşı ilgileri sınıflandırılırsa; yeme içmeye karşı yüksek, orta, düşük ilgili ve ilgisiz turistler olmak üzere dört ana grup ortaya çıkmaktadır (Şekil 1.1). Yani birincil ve ikincil alanlarla ilgili seyahatlerin daha çok yeme-içmeyi ana ürün olarak seçmelerinden doğduğu söylenebilir (Hall ve Sharples, 2003, s. 10).

1.3.1 Gastronomi Turizmi

Yiyecek içecek endüstrisi ve turizm endüstrisi birer hizmet alanı olması açısından birbirleri ile çok bağlantılıdır. Son zamanlarda yiyecek içecek endüstrisinin turizm endüstrisiyle ilişkisi daha çok anlaşılmiş, mutfak ürünlerinin artık bir bölge pazarlama aracı konumunda olduğu

kabul edilmiştir (Horng, vd., 2012, ss. 815-816). Artık turistler satın alma kararlarını yeme içme unsurlarını da dikkate alarak vermektedir. Dolayısıyla edinilen seyahat tecrübelerinin, yeme içme tecrübeleriyle birlikte düşünülmesi turizm ve yiyecek içeceğin bağlantılı olduğunu göstermektedir. Turistlerin kararlarında yiyecek içeceğin bu kadar etkili olması, yeni bir turizm türünü beraberinde getirmiştir. İnsanlar artık turizm faaliyetlerine katılıp, yeme içme tecrübelerini turizm aracılığı ile gerçekleştirmek yerine, yeme içme faaliyetlerine katılmak için turizm faaliyetlerine katılmaya başlamıştır. Hatta sadece yemek yemek için değil yeni yemekler arayışına girerek hiç bilinmeyenleri keşfedici, yeni tatlar arayan turist profiline dahil olmuşlardır (Quan, 2003, s. 301).

Yemek içmek için yapılan seyahatler hakkında bir tanımlama yapmak çok kolay değildir. Çünkü bu seyahatlerin kapsamı ve amacı her turiste göre değişebilir. Ancak, genel olarak dünya literatüründe kullanılan terimlerden bazıları Gastronomi Turizmi, Mutfak Turizmi, Yiyecek Turizmi'dir. Bunlardan en kapsamlı görülen terim Gastronomi Turizmi'dir. Çünkü diğer terimler seyahat amacına bir sınırlama getirirken Gastronomi Turizmi bu terimlerin hepsini kapsamakla birlikte, kültür unsurlarını, geçmiş yeme-içme alışkanlıklarını, sofrada gibi yöresel alışkanlıklarını, hatta içecek kültürlerini de barındırmaktadır. Yeme içmenin seyahat kararında önceliğine göre farklı anlamlar yüklenen diğer terimler yerine seyahatin ana amacının yeme içme olduğu Gastronomi Turizmi üzerinde durulması yeterli olacaktır (Kivela ve Crotts, 2005, ss. 41-43).

Yukarıda bahsedilen yeme içme amaçlı seyahatlerden biri olan Mutfak Turizmi, "belirli bir mutfak kültürü sistemine ait olduğu düşünülen, başkalarına ait yeme içme unsurlarını, alışkanlıklarını keşfetmek amacıyla bu yeme içme unsurlarının tüketimi, hazırlanması ve sunumunu da içeren turizm faaliyetlerine katılmaktır" diye tanımlanmıştır (Long, 2004, s. 21).

Gastronomi Turizmini ise Hall ve Mitchell (2001) şöyle tanımlamıştır; "öncelikli motivasyon faktörü olarak yiyecek ve içecek tatmak veya farklı bir yiyecek içeceğin üretimini yapan uzman bölgelerin özelliklerini tecrübe etmek amacıyla özel yerlere, restoranlara, yiyecek içecek festivallerine, birincil ve ikincil yiyecek içecek üreticilerine yapılan ziyaretlerdir". Ortaya atılan tüm tanımlarda vurgulanan önemli nokta turist motivasyonunun gastronomi ile alakalı bir ürün ya da faaliyetlerden oluşmasıdır.

Küreselleşen dünyada yerel pazarların önem kazandığı görülmektedir. Özellikle turizmde artık insanlar aynı olan ürünlerden çok, bir bölgeyi temsil eden, toplumların geçmişten bugüne farklı yaşayış biçimlerini yansıtan ürünlere yönelmektedir. İnsanlar, insan ve bölge çeşitliliğini görmekten, anlamaktan hoşnut olmaktadır. Bunu yapabilen turistler dinlenmekten çok eğlenmeye ve deneyim kazanmaya önem verdiğinden yaşam tarzı olarak da ayrılırlar. Örneğin üst düzey gelir gurubuna dahil tekdüze yaşamdan sıkılmış bir turistin farklı yerler görüp

tanımak ve değişik yaşam tecrübeleri edinmek isteğinin artması demek, deneyimsel turizm türlerine yönelmesi demektir. Üst düzey gelir gurubundan olan turistlerin deneyim kazanmak için gerçekleştirdikleri turizm faaliyetleri entelektüel ürünleri, el emeği içeren kişiye özel ürünleri, fabrikasyon yerine uğraşı gerektiren, yerel kültürel mirasa ait izleri taşıyan, kaliteli bölgesel ürünleri içerdieğinden sürdürülebilirliğe katkıda bulunur. Turizmin sürdürülebilirliği düşünöldüğünde Gastronomi Turizmi, kaynakların tüketimine zıt olarak daha çok bölgesel yeme içme ürünlerinin üretimini destekleyeceğinden bir alternatif turizm türü olarak düşünölebilir. Gastronomi, aynı zamanda sağlıklı yaşama önem veren turistler için de bir motivasyon kaynağı olabilir. Belirli bir bölgede yetişen bir bitkinin, yiyeceğin ya da içeceğin şifa özelliğine sahip olması, sağlıklı olursa bile sağlık açısından yararlı ürünlere önem verilmesi yine turizm faaliyetlerinin çıkış noktası açısından Gastronomi Turizmi ile alakalıdır (Herrera, vd., 2012, ss. 6-9).

Gastronomi Turizminin gelişmesiyle son zamanlarda, dünya üzerinde önde gelen bazı turistik destinasyonlar, aynı zamanda mutfak kültürleri ile de anılmaktadır. Türkiye de bunlardan birisidir. Remington ve Yüksel (1998)'in Türkiye için yaptıkları bir çalışmada yiyecek içecek unsurunun, turistlerin tekrar gelme kararlarını etkileyen en önemli neden olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada aynı zamanda turistlerin motivasyonunu etkileyen önemli bir faktörün de yiyecek içecek ürünleri olduğu anlaşılmıştır. Sonuç olarak yükselen bir turizm türü olan Gastronomi Turizmi için Türkiye'nin potansiyelini kullanması gerektiği söylenebilir.

1.3.2 Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetleri

Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik kuralları gereği konaklama işletmelerinde dört yıldız ve üstü oteller için bünyesinde en az ikinci sınıf bir lokanta bulundurma zorunluluğu vardır (Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik [TTBNİY], 2005, Madde 26-28). Bu nedenle, iyi kalite hizmet veren konaklama işletmeleri mutlaka kendi standartlarına uygun servis verebilecek bir lokanta barındırmalıdır. Ayrıca gelirler açısından bakıldığında; yiyecek içecek hizmeti, yiyecek içecek işletmelerinin zorunluluk dolayısıyla bir konaklama işletmesi bünyesinde bulunmasından ziyade, bazı konaklama işletmelerinde her zaman, bazılarında ise zaman zaman oda gelirlerini geride bırakarak işletmeye sağladığı kar dolayısıyla da konaklama işletmelerinin gözde ürünlerinden biri haline gelmektedir (Sökmen, 2008, ss. 39-40).

Turizm sektörünün zorlu rekabet ortamında konaklama işletmeleri sadece konaklama hizmeti sunmazlar. Bunun yanında yiyecek içecek hizmeti gibi hizmetleri sunarak birden çok ürünün entegrasyonunu sağlarlar. Yiyecek içecek hizmetleri, bir destekleyici ürün olarak

düşünüldüğünde konaklama hizmetlerine en iyi destek veren hizmet olduğu söylenebilir. Ancak geçmişten bugüne yiyecek içecek hizmetlerinin çok gelişkin bir hal alması bu hizmetlerin destekleyici ürün olma özelliğini temel ürünlerden biri olmaya doğru götürmektedir (Nebel, vd., 1994, s. 3; Quan, 2003, s.301).

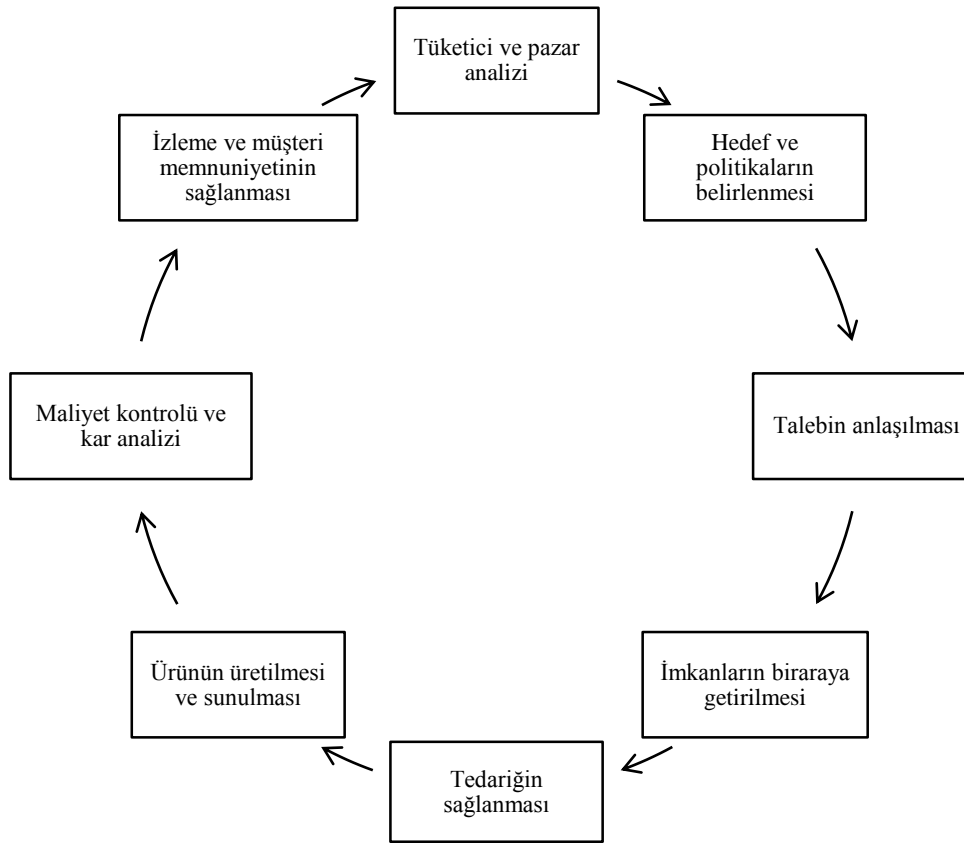
Konaklama işletmeleri, bünyesinde barındırdığı yiyecek içecek işletmelerinin yanı sıra, yiyecek içecek servisinin de içinde bulunduğu ve çok iyi gelirler sağladığı başka hizmetler de sunarlar. Bu hizmetlerden biri ziyafet organizasyonlarıdır. Hem yerel halka da hitap etmesi açısından, hem de sezon dışı zamanlarda da hizmet verilebilmesi açısından işletmeyi ayakta tutan önemli kaynaklardan biridir. Bu açıdan bakılacak olursa, hem yiyecek içecek bölümlerinin hem de ziyafet organizasyonlarının bir konaklama işletmesinde çoğu zaman temel üründen daha fazla ön planda olduğu söylenebilir. Hatta ziyafet organizasyonlarında, konaklama hizmeti temel ürün yerine destekleyici ürün konumuna düşer. Çünkü misafirin asıl amacı orada gerçekleştirilen ziyafet organizasyonuna katılmaktır.

Destekleyici ürün ya da temel ürün olarak konaklama işletmelerinin yiyecek içecek servisi sunması, işletme gelirlerini arttırdığı gibi istihdam konusunda da konaklama sektörüne destek vermektedir. Choy (1995)'un yaptığı çalışmaya göre geçim kaynağının büyük bölümünü turizm ile sağlayan bir yer olan Hawaii'de konaklama işletmelerinde istihdam edilen personelin yarısından fazlası yiyecek içecek ile ilgili departmanlarda çalışmaktadır. Aynı çalışmada yiyecek içecek sektöründe çalışanların gelirleri incelendiğinde diğer alanlardan düşük bir oranda gelir elde edildiği görülse de bu düşüklüğün bahşiş, servis ücreti gibi ek gelirlerin ölçülememesinden kaynaklandığı söylenebilir. Yani konaklama işletmelerinde yiyecek içecek servisi, ürünün çekiciliğini arttırdığı gibi diğer bir temel ürün olarak gelirleri, istihdamı ve çalışanlara sağladığı ek gelirler açısından personel motivasyonunu da arttırdığı söylenebilir.

1.4 Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yönetim

Yiyecek içecek işletmelerinde yönetim, işletme kaynaklarının etkin kullanımıyla ilgili bir süreçtir. Bu süreçte maddi kaynakların etkin kullanımı ile beraber işgücü, zaman gibi kısıtlı kaynakların da etkin kullanımı önemlidir. Yiyecek içecek işletmeleri yönetim süreci genel olarak işletme yönetim süreciyle bağdaştırıldığında yedi aşamaya ayrıldığı görülmektedir. Bu aşamalar; "Planlama", "Örgütlenme", "Koordinasyon", "Görevlendirme", "Yöneltme", "Kontrol" ve "Değerlendirme"dir (Ninemeier ve Hayes, 2006, s. 25; Sökmen, 2008, s. 8).

Yiyecek içecek yönetimi, Şekil 1.2'de gösterilen yiyecek içecek faaliyet döngüsündeki süreçlerin takibi ve yönlendirilmesi ile ilgilidir.

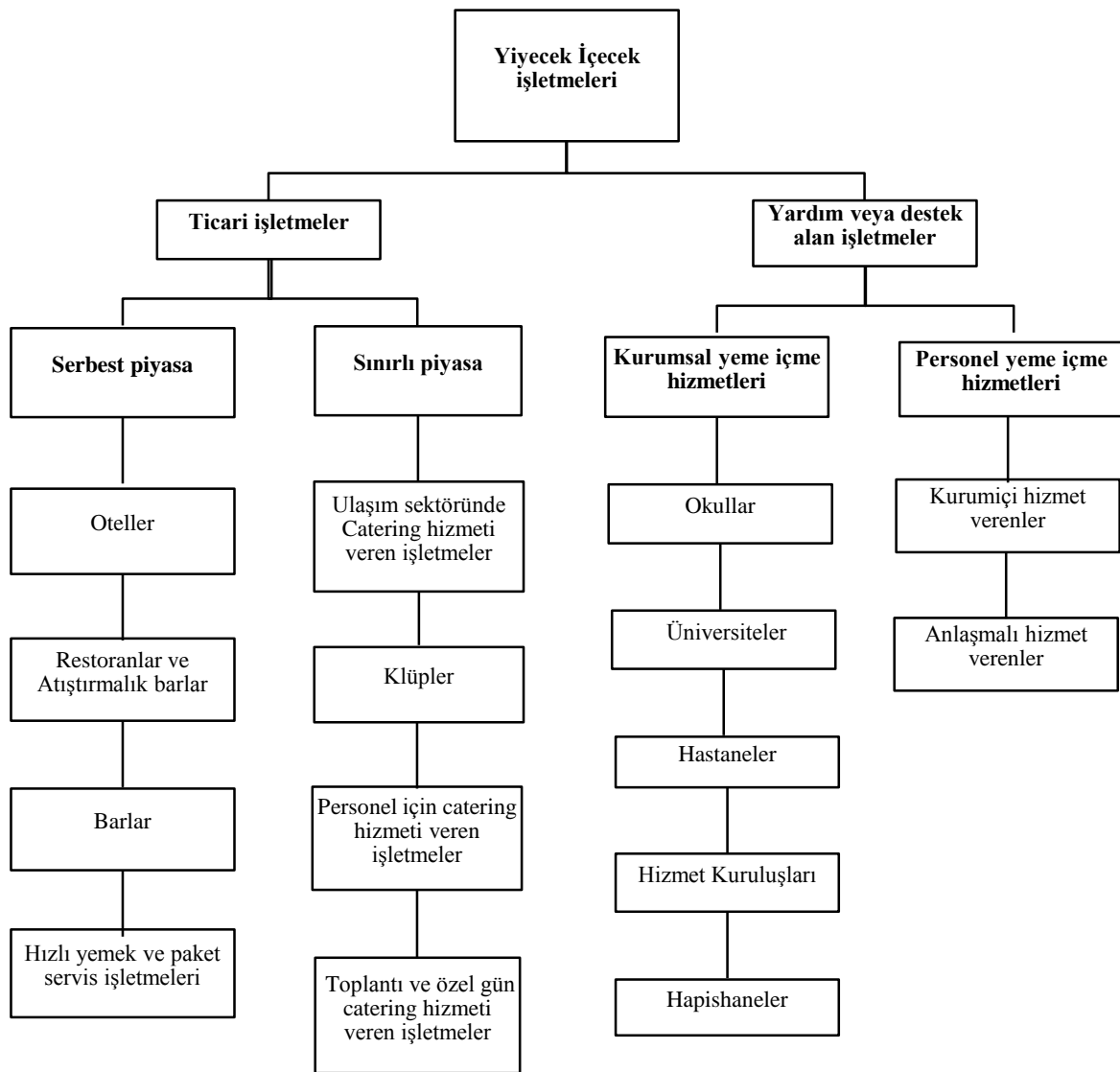


Şekil 1.2 Yiyecek İçecek Faaliyet Döngüsü

Kaynak: (Cousins, vd., 2002, s. 2).

1.4.1 Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması

Yiyecek içecek işletmeleri için tek açıdan sınıflama yapmak mümkün değildir. Değişik bölgelerde, değişik şekilde sınıflandırmaların yanında genel olarak hizmet alanlarına ve ekonomik bağımsızlıklarına göre yiyecek içecek işletmeleri ticari ve yardım veya destek alan işletmeler diye ikiye ayrılmaktadır.



Şekil 1.3 Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması

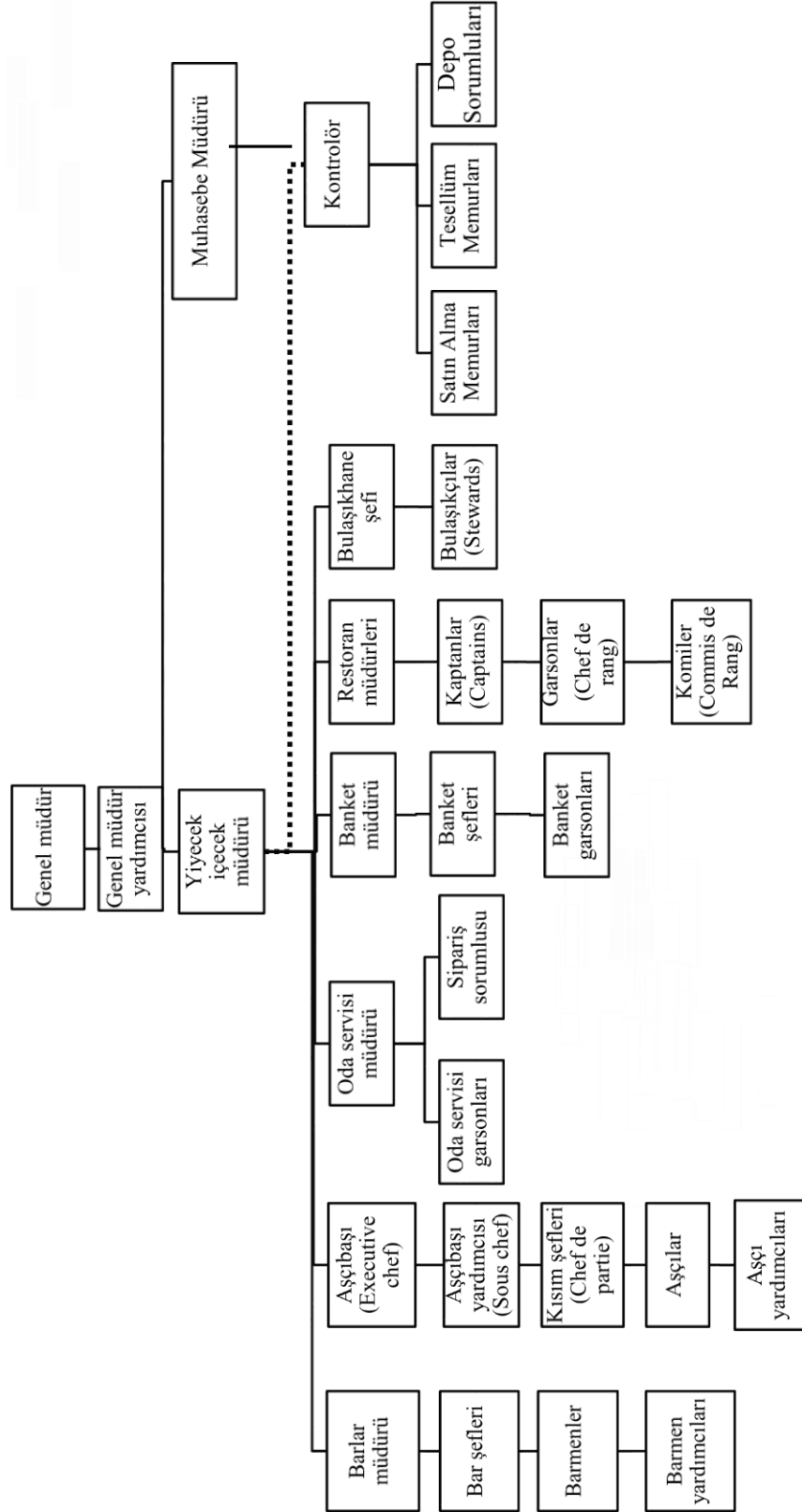
Kaynak: (Davis, vd., 1998, s. 5)

Kültür ve Turizm Bakanlığı Belgeli İşletmelerin sınıflandırılmasında ise Türkiye’de yeme içme ve eğlence tesisleri başlığı altında üç çeşit işletmeden söz edilir (Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik [TTBNİY], 2005, Madde 26-28).

- **Lokantalar;** Tabldot, alakart veya özel yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir. Birinci sınıf ve ikinci sınıf olmak üzere ikiye ayrılırlar.
- **Kafeteryalar;** Süratli, temiz ve kaliteli yeme-içme hizmetinin garson servisi olmadan müşteriye sunulduğu, müstakilen belgelendirilemeyen en az elli kişilik tesislerdir.
- **Eğlence yerleri;** En az seksen odalı asli konaklama tesisleri, dört ve beş yıldızlı oteller, tatil merkezleri ile turizm kentleri bünyesinde faaliyet gösterebilen, müşterinin öncelikle eğlence ihtiyacını karşılamak yanında, yiyecek-içecek servisi de yapılabilen ve müstakilen belgelendirilemeyen işletmelerdir.

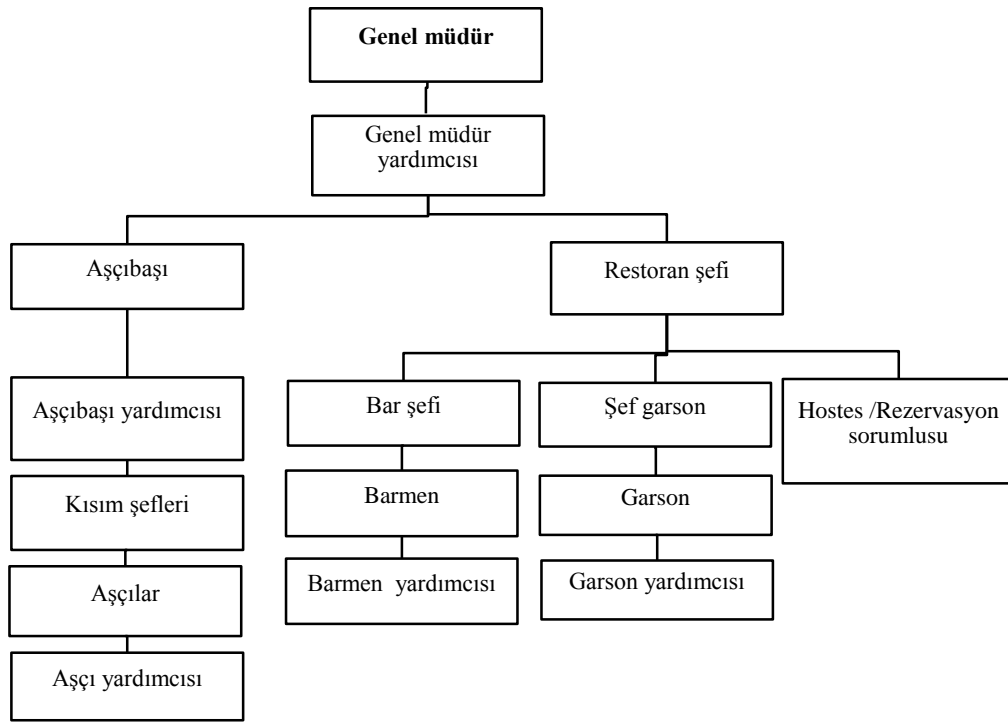
1.4.2 Yiyecek İçecek İşletmelerinin Organizasyon Yapısı

Yiyecek içecek işletmelerinde organizasyon yapısı ve örgütlenme, işletmenin yapısına ve türüne göre farklılık gösterir. Örneğin, bir otel bünyesindeki yiyecek içecek departmanına ait tüm yeme içme alanları bir ana yiyecek içecek müdürüne bağlı olup, tüm aşçıların bağlı bulunduğu merkezi bir mutfak bulunabilir. Fakat bağımsız bir yiyecek içecek işletmesinde yapılanma çok daha farklıdır (Sökmen, 2008, ss. 41-43; Ninemeier ve Hayes, 2006, ss. 13-16; Denizer, 2012, s. 10). Bunun dışında bir hızlı yemek restoranı ile birinci sınıf lokanta organizasyon yapısı da haliyle farklılık gösterecektir. Genel anlamda organizasyonu anlayabilmek için otel bünyesinde bağlı bulunan bir yiyecek içecek departmanı ve bağımsız bir işletmenin organizasyon yapısı Şekil 1.4 ve 1.5'te verilmiştir.



Şekil 1.4 Büyük Ölçekli Bir Otel Bünyesinde Faaliyet Gösteren Yiyecek İçecek İşletmesi Organizasyon Yapısı

Kaynak: (Aktaş, 2001, s. 20; Sökmen, 2008, s. 41; Davis, vd., 1998, s. 15; Ninemeier ve Hayes, 2006, s. 15)'ten yararlanılarak yeniden oluşturulmuştur.



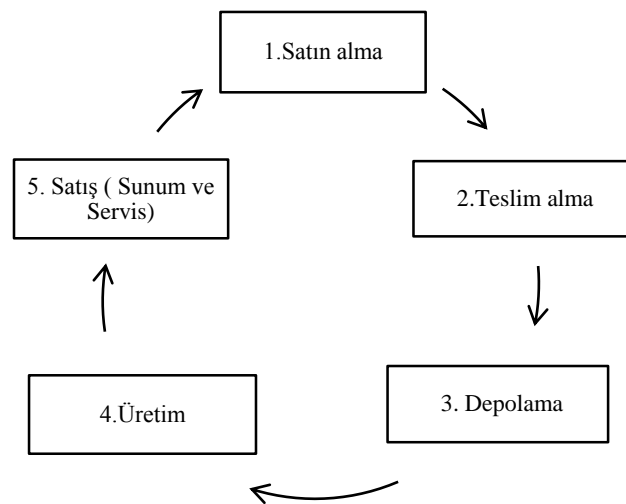
Şekil 1.5 Bağımsız Bir Yiyecek İçecek İşletmesi Organizasyon Yapısı

Kaynak: (Davis, vd., 1998, s. 16; Ninemeier ve Hayes, 2006, s. 15)'ten yararlanılarak oluşturulmuştur.

Organizasyon yapısının değişmesiyle beraber restoran büyüklüğüne ve türüne göre personel sayısı da değişmekte, beş yıldızlı toplam 150 personeli bulunan bir otelde yaklaşık 70-80 yiyecek içecek bölümü personeli bulunabilmektedir (Davis, vd., 1998, s. 14). Bazı işletmelerde ise sunulan yiyecek ve içeceklerin uzmanlık alanı gerektirmesine göre ekstra personel yapılanması görülebilmektedir. Örneğin; şarap sunumu, tadımı ve önerisi yapabilmek için bir sömeliyere ihtiyaç vardır. Bununla birlikte bir şarap mahzenine ve mahzenden sorumlu personele de ihtiyaç duyulabilir (Ninemeier ve Hayes, 2006, s. 15). Yiyecek içecek işletmelerinin tarihçesinden de anlaşılacağı gibi yiyecek içecek işletmelerinin yapılanmasına önceleri İtalyanlar, sonrasında Fransızlar öncülük etmiştir. Bu nedenle geçmişten bugüne örgütlenme ve görevlendirmede rütbelendirme, Fransız adlarıyla anılmaktadır. Ancak Fransızca adların ve rütbelendirmenin çok ayrıntılı bir nizam çerçevesinde olduğu düşünülürse, bugün hizmet veren birçok restoranın çoğu ara elemanı istihdam etmemesi nedeniyle ve telaffuzun yanı sıra, uygulamada kolaylık sağlanması açısından birçok işletmede Amerikan rütbelendirme sistemi kullanıldığı gözlemlenmektedir. Fakat hala eskiden kalma ast ve üst ilişkileri olduğundan bazı kalıplaşmış unvanlar kullanılmakta ve Amerikan – Fransız karışımı bir hiyerarşi ortaya çıkmaktadır (Sökmen, 2008, s. 40).

1.4.2.1 Yiyecek İçecek İşletmelerinde Çalışanların Üretim Sürecindeki Yerleri ve Sorumlulukları

Yiyecek içecek yönetimi kontrol sisteminde üç aşama bulunur. Yiyecek içecek işletmelerinde kurulum aşamasında işletme amaçlarına ve hedeflerine göre finansal politika, pazarlama politikası ve ikram politikası belirlenir. Bu politikalar işletme kurulduktan sonra geliştirilerek uygulanmaya devam ettirilir. Tüm bunlar, işletme sahipleri ve yöneticileri tarafından oluşturulup denetlenir. İşletme operasyonunda ise, devamlı bir döngü halinde gerçekleştirilecek bir operasyon süreci takip edilir (Şekil 1.6). Bu operasyon sürecinden departman şefleri sorumlu olur. Son olarak da işletme amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığı yine yöneticiler tarafından kontrol edilir. Bir yiyecek içecek işletmesinde ilk ve son aşama takibi ve sorumluları işletme sahipleri ve yöneticileridir. İkinci aşama olan operasyon aşamasında ise işletmede çalışan diğer iş görenler sorumluluk alırlar (Aktaş, 2001, ss. 135-242).



Şekil 1.6 Yiyecek İçecek İşletmeleri Operasyon Süreci

Kaynak: (Aktaş, 2001, s. 137; Ninemeier ve Hayes, 2006, s.25)

Personelin örgütlenmesi görev alanlarının belirlenmesi bir yiyecek içecek organizasyonunda karışıklıkları gidermek, iyi sonuçlar elde etmek için önemlidir. Ana hatlarıyla bir yiyecek içecek işletmesinde görev alanları şöyledir (Cousins, vd., 2002, s. 180).

- Yiyecek üretimi
- Yiyecek servisi
- İçecek servisi
- Pazarlama

- Satış arttırma ve tanıtma
- Satın alma
- Finansal ve fiziksel kaynak yönetimi
- İnsan yönetimi
- Yönetim ve denetim yönetimi

Bu görev alanları, yiyecek içecek işletmelerinin birçoğunda ayrı bir alan olarak sayılmaz. Yiyecek içecek işletmelerinde genel olarak görev alanları belirlenmek istenirse; Yönetim, üretim ve servis-sunum olarak üç alan belirlenmesi yeterli olacaktır.

1.4.2.1.1 Yönetimden Sorumlu Çalışanlar

Yönetimden sorumlu çalışanlar; yiyecek içecek müdürü, müdür yardımcısı, aşçıbaşı ve diğer bölüm ya da restoran müdürleridir. Küçük ölçekli işletmelerde, yönetim sorumluları diğer çalışanları denetlemek yanında satın alma, personel yönetimi, satış pazarlama, finans yönetimi gibi alanları da yürütür.

1.4.2.1.2 Üretimden Sorumlu Çalışanlar

Bir yiyecek içecek işletmesinde ürün, mal ve hizmetin birlikte sunumu olduğu düşünüldüğünde üretim, aslında müşterinin restorana girişinden çıkışına kadar yapılan her şey olabilir. Dolayısıyla somut ürünün yanında sunulan hizmet de ürün olduğundan bir yiyecek içecek işletmesinde üretimden tüm çalışanların sorumlu olduğu söylenebilir. Görev alanı ayrımı yapma konusunda daha net bir sınıflama yapma gereğinden dolayı üretimden sorumlu personelin mutfakta çalışanlar olduğunu düşünmek yararlı olacaktır. Bu ifadeye göre üretimden sorumlu çalışanlar aşçıbaşı, şef aşçılar, aşçılar, aşçı yardımcıları ve diğer mutfakta çalışan kişiler olduğu varsayılabilir.

1.4.2.1.3 Servis ve Sunumdan Sorumlu Çalışanlar

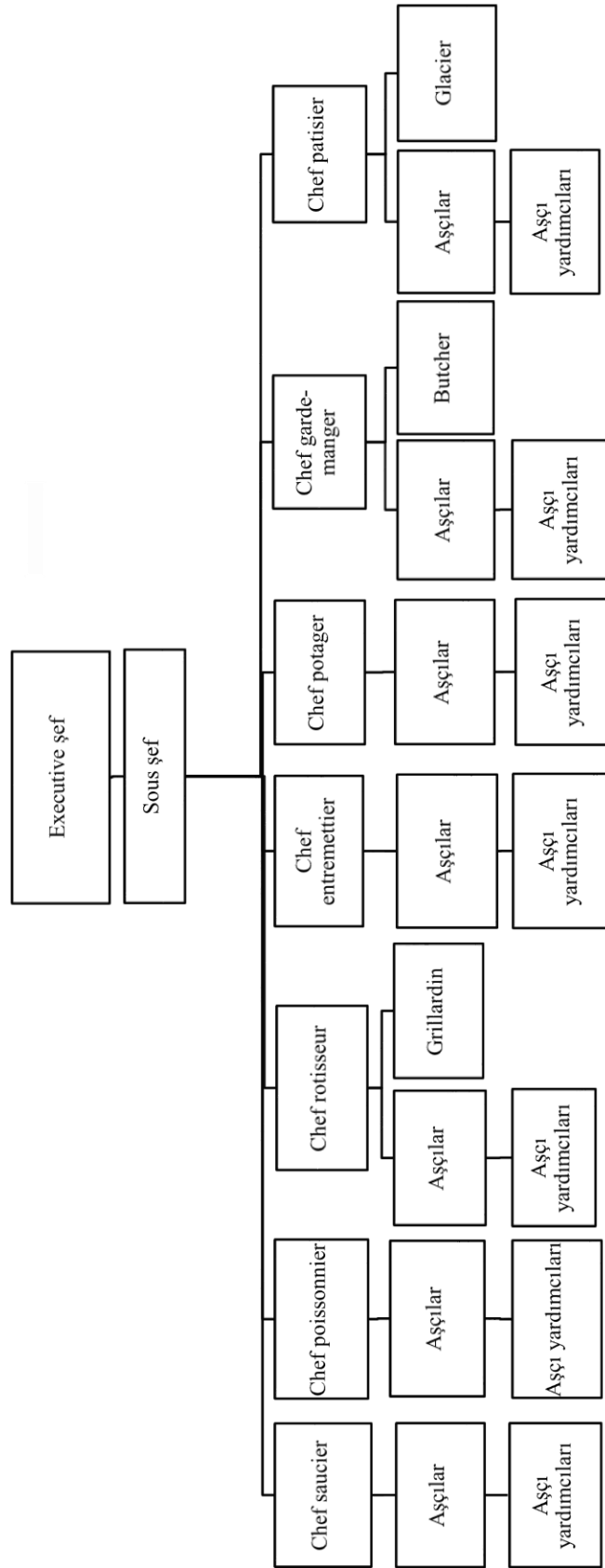
Daha önce de ifade edildiği gibi servis ve sunum yapan kişiler de birer ürün üretici konumundadır. Ancak somut ürünü hizmet yoluyla sunmak görevinden dolayı bu çalışanların ayrı bir görev alanı olduğu düşünülmektedir. Buna göre bir yiyecek içecek organizasyonunda mutfakta üretilen ürünü asıl karmaşık ürüne dönüştürme görevi, servis ve sunumdan sorumlu çalışanlarıdır. Bu çalışanlar şef garson, garson, hostes, komi ve diğer servis personelidir.

Yiyecek içecek işletmelerinde görev alanlarının ayrılması koordineli bir şekilde çalışması ve birbirlerine karşı sorumluluklar belirleyerek bir düzen halinde çalışması, işlerin aksamaması ve takım ruhunun anlaşılması açısından önemlidir (Denizer, 2012, s. 12). Anlatılan personelin

dışında kalan diğer görevlilerin de çalışma alanlarına göre en çok birlikte çalıştıkları bölüme dahil olduğu düşünülebilir.

1.4.2.2 Mutfak Bölümünün Organizasyonu ve Örgütlenmesi

Çalışma konusu ile ilgili incelenecek kısım mutfak personeli olduğu için, bu bölümün organizasyonu ve işleyişi hakkında bilgi vermek yararlı olacaktır. Mutfak bölümü organizasyon yapısı Şekil 1.7’de verilmiştir.



Şekil 1.7 Büyük Ölçekli Bir Restoranda Mutfak Bölümü Organizasyon Şeması

Kaynak: (Sökmen, 2008, s. 53)

Mutfak bölümü organizasyon yapısı, restoran türüne, kalitesine, hizmet şekline göre değişiklik gösterebilir.

Mutfak personelinin genel olarak görevleri şöyledir (Sökmen, 2008, ss. 54-55; Aktaş, 2001, ss. 385-387).

- **Executive chef :** Tüm mutfak personelinden sorumlu mutfak bölümündeki en üst düzey çalışandır. İş akışının koordinasyonu, menü reçeteleri, kalite artırma çabaları, çalışma programı gibi sorumlulukları vardır. Yiyecek içecek müdürüne karşı sorumludur.
- **Sous chef:** Executive şeften sonra gelen kişidir. Executive şefin olmadığı zamanlarda sorumluluklarını sous şef alır. Executive şefin verdiği görevleri yerine getirerek ona yardımcı olur.
- **Chef saucier:** Tüm soslu et yemeklerinden sorumludur. Soslu yemeklerin soslarını ve stoklarını da yapan kişidir. Sous şefe karşı sorumludur.
- **Chef poissonnier:** Balık ve balık yemeklerini takip eden kişidir.
- **Chef rotisseur:** Et ve et yemekleriyle ilgili işleri yapan kişidir. Grillardin ise Rotisseur'e karşı sorumlu olan sadece ızgara yapılan yemeklerden sorumludur.
- **Chef entremettier:** Sebze ve sebze yemeklerinden sorumlu kişidir. Yan yemekleri de takip eder. Pilav, makarna gibi ana yemek yanında servis edilen yemekleri de takip eder.
- **Chef potager:** Çorbadan sorumlu kısım şefidir.
- **Chef garde-manger:** Tüm et türlerinin kesilmesi parçalanması görevini bu bölümde görev yapan butcher üstlenir. Kasap işleri haricinde tüm soğuk hazırlanan ordövrler, soslar sandviçleri organize eden kişidir.
- **Chef patisier:** Tatlı, pasta, çikolata, dondurma gibi yiyecekleri hazırlayan kişidir. Ekmek yapımı bu bölümde çalışan Boutanger'e aittir. Dondurmada ise Glacier adındaki aşçı görevlidir.

Mutfakta çalışan aşçılar dışında bir de bulaşikhane (stewarding) sorumluları vardır. Bu sorumlular ise tüm mutfak temizliğinden, tabakların, servis takımlarının bakımı ve temizliğinden sorumludur.

İKİNCİ BÖLÜM

MUTFAK BÖLÜMÜNDE YARATICILIK

2.1 Yaraticılık Kavramı ve Kapsamı

Yaraticılık için birçok tanımlama vardır. Değişik alanlarda anlamı özünde aynı olsa da farklı öğeleri barındırabilir. Aynı zamanda yaratıcılığı tek bir olgu olarak ele alan araştırmacıların yanı sıra, çeşitleri olan bir alan olduğunu, sadece psikolojik ya da sadece sosyo kültürel anlamda açıklanamayacak bir kavram olduğunu, her iki hatta daha fazla alanda değişik anlamlara geldiğini ifade eden araştırmacılar da vardır. Bu yüzden birkaç değişik alanda bu araştırmacıların yaptığı tanımlamaları ayrı ayrı incelemekte fayda vardır.

Barker (2002) yaratıcılığın temelinde aynı noktalara vurgu yapılsa da üç farklı anlamda incelenebileceğini savunmuştur. Barker'ın bakış açısına göre yaratıcılık, bir yetkinlik olarak (kişilik özelliği), bir düşünme becerisi olarak, bir teknik uygulama olarak üç ayrı anlamda incelenebilir. Bu durumda genel olarak bir ayırım yapılabilmesi için ilk anlam psikolojik bakış açısı kapsamında son bahsedilen iki anlam ise bir yönetim tekniği olarak ele alınabilir. Eğer yaratıcılık bir yetkinlik olarak tanımlanırsa herkeste olmayan bir yetkinlik alanı olduğu savunması ortaya çıkar ki bu da yönetim açısından incelenme olanağını zorlaştırır. Bu bakış açısıyla yaratıcılık, sanatla ilgili alanlarda var olan bir yetenek gibi düşünülür. Halbuki yaratıcılığın yeni bir şeyler ortaya çıkan tüm alanlarda var olduğu savunulabilir. İşgörenlerin hiçbiri özel yetenek olarak yaratıcı özelliklere sahip olmayabilir. O zaman “işletmelerin yeni ürünlerini ve problemlere uygun yeni çözümler üretmelerini kim sağlayabilir?” sorusu akla gelmektedir. Eğer yaratıcılık bir düşünme becerisi olarak ele alınır, sıradan insanların sıradan durumlara olan bakış açılarının alışılmadık tarafa doğru kendi düşüncelerini yönlendirmeleri söz konusudur. Ancak böyle yöneticilerin teşvik edebileceği, geliştirebileceği ve çalışanlara cesaret verebileceği bir beceri, özellik olabilmesi mümkün görülmektedir. Son olarak bir teknik olarak düşünülen yaratıcılık anlamı yine yönetimin kontrol alanına girebilir. Çünkü burada bahsi geçen teknikler, somut olarak uygulanabilir öğeleri içermektedir. Bu teknikler, mutfak bölümünde uygulanabilirliğinin açıklanmasını da içerecek şekilde çalışmanın “Mutfak Yönetimi Bölümünde Yaratıcılık” başlığı altında incelenecektir. Bu açıklamalara göre yaratıcılık, mutfak sanatları ve mutfak uygulamaları için bir yetenektir. Mutfak yönetimi için ise bir düşünme becerisi ya da problem çözme, strateji geliştirme tekniği uygulamalarıdır (Barker, 2001, ss. 39-62; Özçer, 2005, s. 178).

Yaraticılık genel kanı aksine bazı açılardan farklı düşünülmesi gereken bir kavramdır. Yaratıcılığı tam olarak anlayabilmek için “Yaratıcılık ne değildir?” sorusuna da cevap aramak

gerekmektedir. Örneğin; Amabile (1996) “Yaratıcılık ne değildir?” sorusuna cevap olarak aşağıdaki kavramlardan tamamen ya da bir miktar ayrı tutulması gereken bir kavram olduğunu savunmuştur. Dolayısıyla yaratıcılık(Amabile, 1996, s. 2);

- **Garip kişilik** : Bir kişinin yaratıcılık ortaya koyabilmesi için garip kişilik şekilleri sergilemek değil ortaya çıkardığı çalışmanın uygun ve yararlı olduğunun düşünülmesini sağlamak gerekir.
- **Sanat** : Yaratıcılık sadece sanat alanında değil insan aktivitesinin her alanında var olabilir.
- **Zeka** : Zeka yaratıcılığa katkıda bulunabilir fakat zekadan daha değişik bilişsel aktivitelerle alakalı bir süreçtir.
- **İyilik** : Yaratıcılık sadece yapıcı şeylerde gözlemlenmez. Yaratıcılık kötü sonuçlar elde etmek için de kullanılabilir.

2.1.1 Psikolojik Bakış Açısıyla Yaratıcılık

Psikolojik bakış açısıyla yaratıcılık, yaratıcılığın bireysel boyutuyla ilgilidir. Sawyer (2012) yaratıcılığın bir beyin aktivitesi olduğunu ve beynin belirli bir bölgesi ile değil tüm fonksiyonlarının uyumlu bir çalışmayla ortaya çıktığını tartışmıştır. Sawyer’a göre yaratıcılık bireysel boyutta değerlendirildiğinde, “Dünyada ifade edilen yeni bir zihinsel kombinasyondur” şeklinde tanımlanır. Biyolojik bir özellik kapsamında beynin yaratıcılığı gerçekleştirmesi gözlenemez bir durum olduğu için psikologlar yaratıcılığı ölçmede genellikle bazı testler uygularlar. Bu testler bazı görsel öğeler hakkında hayal gücü ile kompozisyon yazdırmak, resimlerin başka boyutlar kazandırılarak çizilmelerini sağlamak örneklerindeki gibi olabilmektedir (Sawyer, 2012, s. 7).

Yaratıcılığı bir beyin aktivitesi olarak değil fakat bir kişilik özelliği olarak algılayan psikoloji alanında düşünürler vardır. Bu düşünürler zeka düzeyi yüksek insanların yaratıcılık özelliğine sahip olduklarını savunurlar fakat son zamanlarda yapılan araştırmalar zeka seviyesinin yaratıcılık için yeterli olmadığını (Batey ve Furnham, 2008, s. 401), yaratıcılığın her bireyde geliştirilirse yükselecek, geliştirilmezse körelecek bir düşünme tarzı olduğunu kabul etmişlerdir (Sawyer, 2012, s. 165).

Yaratıcılık psikodinamik yaklaşımla ele alındığında, Stenberg ve Lubart (1999), “Yaratıcılık bilinçli gerçeklikle bilinçsiz dürtülerin geriliminden ortaya çıkar” şeklinde yaratıcılığın tanımına açıklık getirmiştir (Stenberg ve Lubart, 1999, s. 6; Stenberg, vd., 2005, s. 353).

Yaratıcılık bilişsel yaklaşımla ele alındığında ise Avrupa Komisyonu 2009 Avrupa yaratıcılık ve yenilik yılı çalışmaları kapsamında kültür ve yaratıcılık ilişkisini inceleyen bir

rapor yayınlamış ve bu raporda yaratıcılığı “Bilinçli rasyonel düşünmedir.” şeklinde açıklamıştır (European Commission, 2009, s. 167).

2.1.2 Yönetmel Bakış Açısıyla Yaratıcılık

Yönetmel bakış açısıyla yaratıcılık yaratıcılığın sosyo kültürel boyutuna bağlı olarak ortaya çıkar ve örgütsel yaratıcılık kavramını da kapsar. Yönetim alanında çalışmalar yapan Amabile yaratıcılığın sosyal çevre ile ilgili bir süreç olduğunu düşünmektedir. Amabile ve arkadaşları (1996)’na göre yaratıcılık, ancak çevrenin etkisiyle var olabilir. Amabile ve arkadaşları (1996, s. 1155), yaratıcılığı “Bir görev alanı ile ilgili olarak kullanışlı ve yeni fikirler üretmektir” diye tanımlamıştır. Burada kullanışlı kelimesi sosyal çevrenin yaratıcılığa etkisini vurgulamaktadır. Çünkü bir fikrin kullanışlı olması ya da olmaması, sosyal çevre tarafından belirlenir. Amabile’ye göre sosyal çevrelerden birisi iş çevresidir ve işletmeler rekabet ortamında yaratıcılığa önem vermelidirler (Amabile, vd., 1996, ss. 1155-1162; Cengiz, vd., 2007, s.99).

Yaratıcılık Basadur (1982 s.41; 1997, s. 64)’a göre “Problem bulma, problem çözme ve çözümü uygulama planının devamlı sürecidir”. Benzer şekilde Mumford ‘a göre ise yaratıcılık; “Problemlere zekice, orjinal ve iyi kalitede çözümler üretmektir.” Burada problem, sorun çıkaran bir alan olarak algılanmamalı ve strateji belirleme, gelecek planların nasıl olacağı gibi sorular dizisinin çözümlerini bulmaya çalışmak anlamını içerdiği düşünülmelidir (Mumford, vd., 2012, s. 4; Besemer ve O’Quin, 2010, s. 287).

Yaratıcılık tanımlarında yeni bir şey ortaya çıkarmak deyimini pek uygun değildir. Çünkü yaratıcılık, bütünüyle yeni bir ürün ortaya çıkarmak anlamından çok, az sayılabilecek yeni bir fikrin çok büyük oranda bilinen bilgilerle birleştirilmesi sonucunda oluşmaktadır. Yani yoktan var etmek değil, var olana boyut ve bakış açısı kazandırmak yaratıcı kişinin işidir (James ve Drawn, 2012, s. 18; Cengiz, vd., 2007, s. 102; Williamson, 2001).

Batey (2008) yaratıcılığı, dört niteliğin ortaya çıkardığı bir sonuç olarak görmektedir. Bu nitelikler; “Bir sosyo kültürel gruba göre yeni ve kullanışlı kabul edilen ürünün niteliği”, “Ürünü ortaya çıkaran kişinin niteliği”, “Ürünün yaratıcılığını ölçen ve eleştiren kişilerin niteliği”, “Hem ürünü meydana getiren hem de değerlendiren kişinin çevresinin niteliği”dir. Bu açıklamanın bir çok açıdan yaratıcılığı anlatması ile birlikte dört niteliğin derinliklerinde çok farklı bakış açılarını barındıracağından yeterli ve anlaşılır olduğu düşünülmektedir (Batey ve Furnham, 2008, s. 359).

Yaratıcılığı, sonuçta elde edilen bir üründen ziyade, o ürüne ulaşmaya çalışılırken planlanan bir süreç olarak gören araştırmacılar vardır. Bu durumda yaratıcılık bir örgütün yeni bir ürüne ulaşmak için izlediği yoldur. Zaten iş çevresinin yaratıcılığa etkilerinin incelendiği bu araştırma tam da yaratıcılığı bir süreç olarak gören yaklaşımla ilgilidir. Çünkü yeni bir ürün

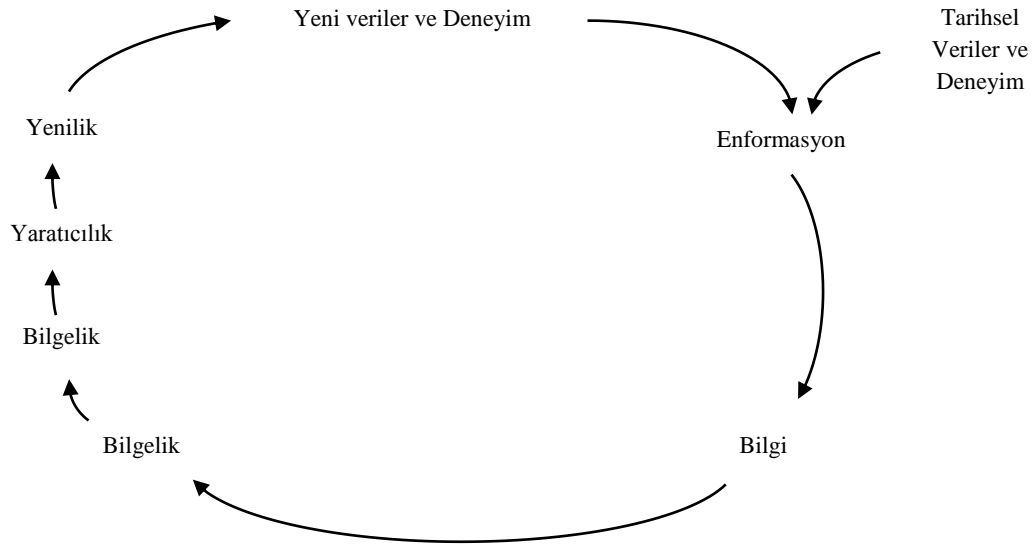
nasılsa ortaya çıkar, fakat o ürüne giden yolda kişileri, çalışanları sürece dahil olan herkesi etkileyen unsurlar iş ortamı faktörleridir. Yani iş ortamı faktörleri, ortaya çıkan ürüne değil o ürüne ulaşmak için yapılanları etkiler (Drazin, vd., 1999, s. 290).

Yukarıda bireysel boyutta yaratıcılık tanımı verilen Sawyer (2012)'a göre sosyokültürel boyutta yaratıcılık, “Uygun seviyede bilgisi olan uzman sosyal grup tarafından değerli, kullanışlı veya doğru değerlendirilen yeni ürünlerin üretimidir” şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama da örgüt içinde açıklanabilecek yaratıcılık kavramını anlatmaktadır (Sawyer, 2012, s. 214).

Bütün bu açıklamalara göre yaratıcılık sosyal çevrenin onu değerlendirmesi, onaylamasıyla var olabilen yeni bir fikir ortaya atmak ya da zaten var olan bilginin değişik şekillerini ortaya koyabilmekle ilgilidir. Amabile, “Problemlere yeni yaklaşımlar getirmek, var olan fikirlerle yeni kombinasyonlar üretmektir” diyerek yönetimde yaratıcılığı anlatmaktadır (Amabile, 1998, s. 79). Mutfağın bir ürün üretmek dışında sanatsal faaliyetlerin de ortaya koyulduğu bir ortam olduğu söylenebilir. Mutfak yaratıcılığının, bir yemek yapmak için zaten dünyada var olan malzemelerin aklın lezzetle ilgili bölümünde birleştirilerek uygulamaya dönüştürülmesi ile ilgili ve o yiyeceği tadan kişilerin beğenme ya da beğenmeme değerlendirilmesiyle desteklenen bir süreç olduğu söylenebilir. Amabile'nin yaratıcılıkla ilgili “İş ortamında problemlere yeni çözümler üretmek ve işletme içerisinde oluşabilecek yeni fikirleri ortaya çıkarmak” açıklamasından hareketle, mutfak içinde yaratıcılık hem yönetsel anlamda (problem çözme, pazarlama, araştırma geliştirme...) hem de ürün geliştirme anlamında ortaya çıkmaktadır.

2.1.2.1 İnovasyon ve Yaratıcılık İlişkisi

Değişim çağında olmak, örgütsel amaçlara ulaşmak ve rekabet edebilmek için sürekli yeni fikirler üretme yolunda çaba göstermeyi zorunlu kılar. Değişim bir süreçtir. Bu süreç içinde yenilik yapılması kısa vadeli bir sonuç olarak görülmektedir. Yaratıcılık ise bu sonuca giden yoldur. Bilgi ise tüm bu sürecin ilk adımıdır. Dolayısıyla yaratıcılık yenilikle bilgi arasında farklı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan köprü görevini görür (Top, 2008, ss.11-12). Konu ile ilgili olarak Şekil 2.1'de yenilik (inovasyon) çevrimi görülmektedir.



Şekil 2.1 Bilgi Yeniliği Çevrimi

Kaynak: (Top, 2008, s.168; Barker, 2002, s.228)

İnovasyon ile yaratıcılık kavramları bir çok defa karıştırılmaktadır. İki kavram birbiriyle iç içe olmasına rağmen aslında çok farklı anlamlar ifade etmektedir. Bu farkı açıklayabilmek için Amabile ve arkadaşları (1996) “Yaratıcılık; bir görev alanı ile ilgili olarak kullanışlı ve yeni fikirler üretmektir. Yenilik ise yaratıcı düşüncelerin bir organizasyonda başarılı uygulamalarıdır. Yaratıcılık yeniliğin tohumlarıdır.” demiştir (Amabile, vd., 1996, s. 1155).

Bir fikrin yaratıcı olması için doğru, değerli ve anlamlı bir fikir olması gerekir. İnovasyon ise, bu fikirlerin ortaya konulması pratiğe dönüştürülmesi (örneğin bir organizasyon için paraya dönüştürülmesi) ile alakalıdır. Her fikrin desteklenmediği veya ortaya konulmaya teşvik edilmediği düşünülürse bir ürün için inovasyon oluşumu, önce örgüt içinde yaratıcılığın var olabilmesi koşuluyla gerçekleşebilir (Amabile, 1996, s. 1).

Yaratıcılık, gözlenebildiği zaman anlamlı olur ama inovasyon henüz değildir. Çünkü uygulamada henüz kullanılmıyordur. Yaratıcılığın gözlemlenmesi ve onaylanması gerekir ama inovasyon bundan daha fazlasını, yani bir çok kez maddi kazanç için kullanılmasını gerektirir. İnovasyon, yaratıcılık aşamalarının (Rhodes, 1961) sonuncusu olan ürün aşamasından bile sonra gerçekleşebilmektedir.

Baharadwaj ve Menon (2000) yaratıcılık ve inovasyon ilişkisini açıklayan bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, bir işletme içinde örgütsel yaratıcılık ortamı ve kişilerin bireysel yaratıcılıkları inovasyona yol açar. Diğer bir ifadeyle yaratıcılık inovasyonun lokomotifidir. Buradan anlaşılacak nokta eğer işletmeler yaratıcı ortamı destekler ve bireylerin yaratıcılıkları ile ilgili destekleyici politikalar izlerse, inovasyon olabilecek bir çok fikri ortaya çıkarabilir ve işletmenin yeni rekabet koşullarına uyum sağlamasını

kolaylaştırabilir. Bu çalışmadan elde edilen başka bir sonuç ise bireysel ve örgütsel yaratıcılıktan hangisinin inovasyona daha çok olumlu etki yaptığıdır ki, sonuç olarak örgütsel yaratıcılığın bireysel yaratıcılıktan daha etkili olduğu ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonucuyla, bir örgütte kişilerin sinerjisinden yararlanılarak daha güçlü yeni fikirler üretilebilir kanısı desteklenmiştir.

İnovasyon sürekli olmalıdır. İnovasyonun sürekliliğinin sağlanması da inovatif özelliklerin devamlı keşfedilmesini gerektirir. Çünkü inovasyon rekabet ortamında çok çabuk taklit edilebilir. Dolayısıyla yeniliğin devamlılık özelliğinin sağlanması açısından yaratıcı örgüte ve yaratıcı bireylere ihtiyaç vardır. Tesadüfi bulunan yeni fikirler yerine işletmeler yaratıcı iklim sağlayarak planlı bir şekilde yenilik yapmayı teşvik edebilirler (Uzkurt, 2008, ss.21-29).

Yaratıcılık ve inovasyon arasındaki bağlantı ve önemli farklar bu bölümde anlatılanlara göre şöyle sıralanabilir;

- Yaratıcılık çalışanlarla ilgili bir süreçtir, yenilik ise yaratıcı fikirler için örgütün yaptıklarının bir sonucudur.
- Yaratıcılık bir çok fikrin kullanılırsa gerçekleştirilmesi, kullanılmazsa başka fikirlere yol göstermesidir, yenilik ise sadece kullanılacak birkaç fikrin ticarileştirilmesidir.
- Yaratıcılık örgütün sahip olduğu bir özelliktir, yenilik ise örgütün ürettiği ürünlerin sahip olduğu bir özelliktir.

2.2 Yaratıcılık Bileşenleri

Yaratıcılık bileşenleri Amabile (1985, 2013)'ye göre görev alanı ile ilgili beceriler, yaratıcılıkla ilgili beceriler ve görev motivasyonu olarak üçe ayrılır.

- **Görev alanı ile ilgili beceriler;** teknik bilgi, zeka türü gibi unsurları kapsar.
- **Yaratıcılıkla ilgili beceriler;** yaratıcı düşünme özgürlüğüne sebep olan özellikleri kapsar. Bu özellikler arasında risk alma, değişik açılardan bakış, disiplinli çalışma bulunur.
- **Görev motivasyonu;** çevrenin etkisinin bireyin içsel ya da dışsal olarak bir işi yapma isteğini hareketlendirilmesini kapsar. İki türlü görev motivasyonu vardır. Bu motivasyonlar, yaratıcılığı olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Bu motivasyon türlerinden birincisi içsel motivasyondur. İçsel motivasyon; bir görevi tatmin olmak ya da bir özelliği ile ilgi çektiği için üstlenmek demektir. Diğer ise dışsal motivasyondur. Dışsal motivasyon; kontrol edilmek, ödüllendirilmek, rekabet etmek, başkası tarafından değerlendirilmek sebepleriyle motive olmak demektir (Amabile, 2013).

Yaratıcılık doğası gereği bilişsel süreçlerle alakalı bir kavramdır. Dolayısıyla bireyin iç dünyası ve dış dünyaya karşı algısının yaratıcılığı dışsal motivasyondan daha çok etkilediği düşünülmektedir. Bu görüşü destekler nitelikte çalışmalar vardır. Bu çalışmalardan birinde özellikle iş ortamında kişilerin pozitif ya da negatif duygularının yaratıcılıklarını etkileyebileceği ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonuçlarından birisi, kişilerin negatif duygularındansa pozitif duygularının yaratıcılıklarını arttırdığını ortaya çıkarmıştır. Buna karşın negatif etkiler için bir veri elde edilememiştir. Bununla birlikte araştırma pozitif ya da negatif etkilerin gün içinde dalgalanmalar yarattığı zamanlar yaratıcılığın arttığını ortaya çıkarmıştır. Yani mutlu bir insan çok mutlu ve bir sorunu yoksa yaratıcı düşünmek için bir sebebi de yoktur. Dolayısıyla negatif düşüncenin pozitive doğru dalgalandığı zamanlar en verimli problem çözme ve yeni fikirler ortaya koyma zamanı olduğu yapılan çalışmaya göre ölçülmüştür. Yaratıcılık da kişiyi mutlu eden bir sebep olduğundan negatif etkilerin zaman zaman gelip gitmesi dışında pozitiflik ve yaratıcılık karşılıklı etkileşim halindedir (Amabile, vd., 2005).

Sternberg (1993) yaratıcılığın kaynaklarını altı faktörde anlatmıştır. Bu faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- **Zeka;** bazı düşünürlere göre bir yaratıcılık koşulu olmamakla birlikte yaratıcılığı destekleyen bir unsurdur (Amabile, 1996, s. 2; Batey ve Furnham, 2008). Yani tüm beyinsel aktivitelerin verimli ve etkin kullanılabilmesi tüm davranışları etkilediği için yaratıcılık performansını da etkilediği düşünülmektedir.
- **Bilgi;** yaratıcılık için olmazsa olmaz bir öğedir. Bir alanda bilgisiz bir kimse o alanla ilgili fikir de üretemez ve o alana ilişkin neyin en önce keşfedilip hangi problemlere çözüm üretilmesi gerektiğini anlayamaz (Sternberg ve Lubart, 1993, s. 229). Yaratıcılık, tanımlara göre “Var olan bilgilerin yeni kombinasyonlarıyla alakalı bir süreçtir” (Amabile, 1998, s. 79). İşte bu kombinasyonlar için bir araya getirilmeye ihtiyaç duyulan teknik bilgi mutlaka var olmalıdır. Bilgi, Amabile’nin (1985, 2012) görev alanıyla ilgili beceriler bileşeniyle paralel düşünülebilir.
- **Düşünme şekli;** yaratıcılık performansı gösterilecek bir zamanda hangi beyinsel aktiviteleri kullanmak gerektiği, hangi problemlere nasıl yaklaşılması gerektiği, hangi bilgilerin ne ile organize olması gerektiğini anlayabilmektir (Sternberg ve Lubart, 1993, s. 229).
- **Kişilik;** risk alabilen biri olma, kolay pes etmeme gibi bir çok kişilik özelliği yaratıcılık konusunda hayati önem taşır (Sternberg ve Lubart, 1993, s. 230). Çok farklı fikir üretebilen ve bu konuda çalışan birisi sadece risk almaktan korktuğu için bu

çalışmalarını açığa çıkarmayabilir. Açığa çıkamayan fikirler çevrenin herhangi bir eleştirisine maruz kalamayacağı için “yaratıcılık sürecini sosyo kültürel anlamdaki tanımlamalarda bahsedilen alan ile ilgili uzmanların değerlendirmesi gerektiği” koşuluna ters düşmektedir (Sawyer, 2012, s. 214). Bu düşünce aynı zamanda çevre unsuru ile de alakalıdır. Çevrenin yaratıcılık üzerinde bir karara varması, bir işin yaratıcı olup olmadığının göreceli olmasından dolayı önemlidir (Sternberg ve Lubart, 1993, s. 230).

- **Motivasyon;** Amabile'nin yaratıcılık bileşenlerinden görev motivasyonunda açıkladığı iki motivasyon (içsel, dışsal) türüyle ilgilidir. Bir işi severek yapma gönüllülük dışında yapılamayacak işler (yaratıcılık da gönüllülük ve isteklilik esasına dayanır) için vazgeçilmezdir (Sternberg ve Lubart, 1993, s. 230).
- **Çevre;** insanların yaratıcı işlerinin anlam kazanabilmesi çevrenin onayına bağlıdır.

Walton (2003) ise, kişilerarası faktörlerin yaratıcılığa etkisini inceleyen çalışmasında bireyin yaratıcılığını belirleyen bileşenlerden en dikkate değer olanları şöyle sıralamıştır;

- Farklı düşünme
- Davranışlar ve ilgiler
- Kişisel özellikler
- Biyolojik yapı
- Yaratıcı yetenek

Walton (2003)'ın yaratıcılık kaynakları diğer bahsedilen yaratıcılık kaynakları veya bileşenleriyle örtüşmektedir. Yaratıcılık kaynaklarıyla ilgili tüm çalışmalar düşünme şekli, kişilik özellikleri, motivasyon ve yaratıcılıkla ya da yaratıcılığı ortaya çıkarılacak alanla ilgili bilgiye vurgu yapmıştır. Dolayısıyla bu unsurlar yaratıcılık için olmazsa olmazdır.

2.3 Yaratıcılık Aşamaları

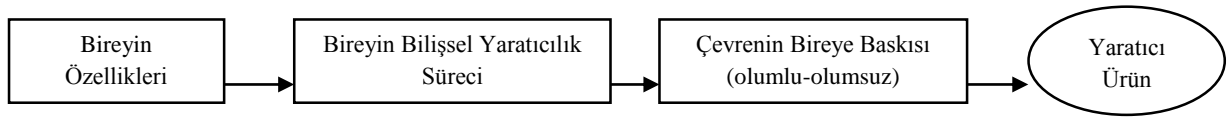
Rhodes (1961) yaratıcılığın dört aşamada gerçekleştiğini ortaya atmıştır. Bu aşamalar; kişi, süreç, baskı, ürün'dür.

Kişi, kişisel özelliklerin vurgulandığı kısımdır. Yaratıcı olunabilecek kişisel özellikler, bilgi donanımı gibi unsurları kapsar.

Süreç, insan beyni içinde yaratıcılığın gerçekleşme aşamalarını kapsar. Fikir geliştirme ile ilgili bilişsel süreç anlamında kullanılmaktadır.

Baskı, çevrenin hem içsel hem de dışsal motivasyon sürecine etkisi diye açıklanabilir.

Ürün, tüm bu aşamalar sonucunda ortaya çıkan fikirleri açıklayan aşamadır.



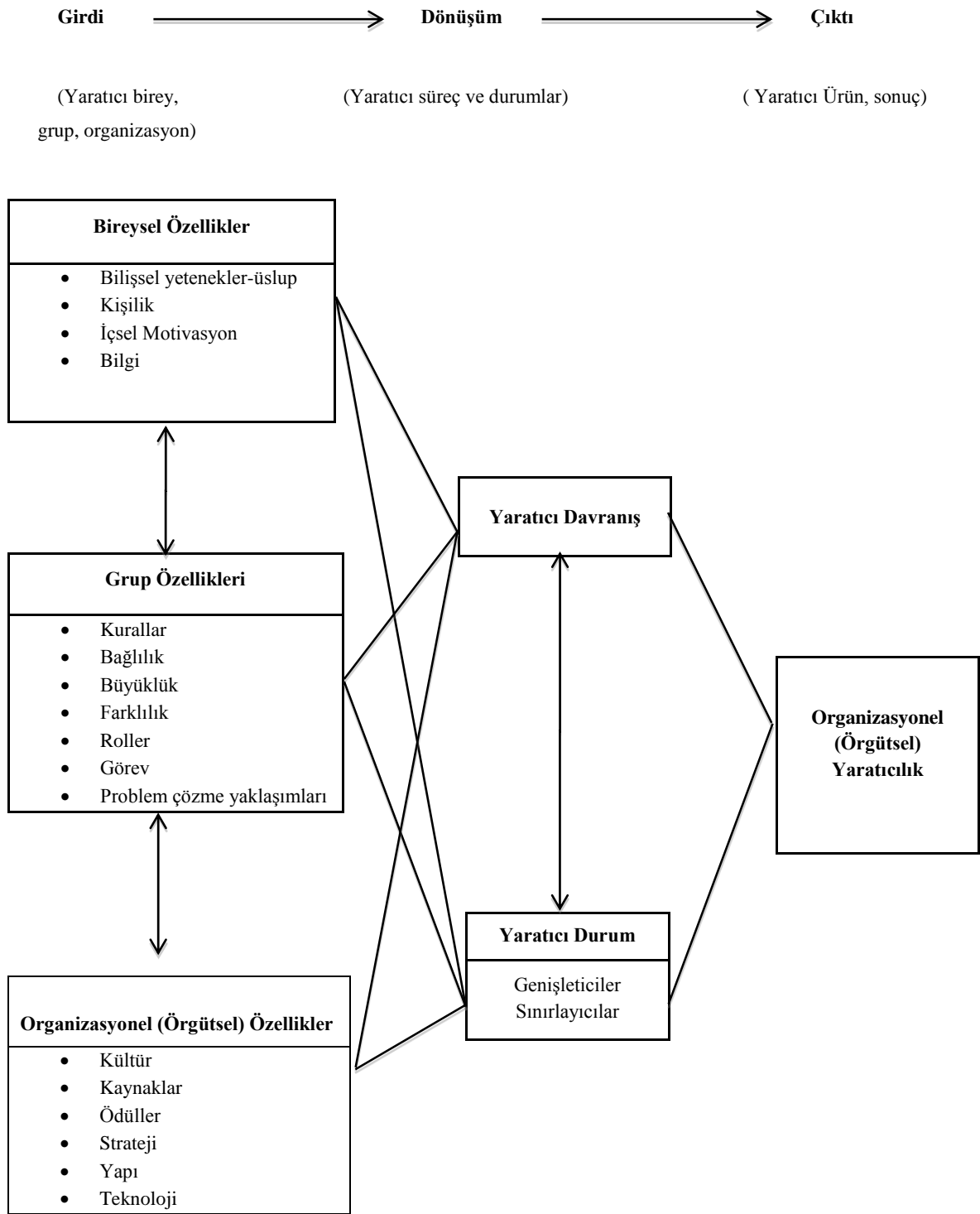
Şekil 2.2 Yaratıcılık Süreci

Kaynak: (Rhodes, 1961)'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Şekil 2.2’de bahsedilen süreç dışında Wallas’ın yaratıcılık süreci vardır. Wallas’ın yaratıcılık sürecinde aşamalar ; “Hazırlık”, “Kuluçkalık”, “Aydınlanma –Şimşek çakması”, “Doğrulama-Test Etme” şeklindedir (Barker, 2002, ss. 47-48). Fakat Wallas’ın yaratıcılık süreci daha çok bilişsel aktiviteleri içermektedir. Dolayısıyla Wallas’ın modeli Şekil 2.2’deki sürecin Bireyin Bilişsel Yaratıcılık Süreci aşamasına dahil olduğu düşünülebilir.

2.4 Yaratıcılık Boyutları

Yaratıcılığın beslendiği 3 önemli ortam vardır. Bunlar bireysel boyutla ilgili değişkenler, grup boyutundaki değişkenler ve örgüt içi değişkenlerdir. Bu değişkenler yaratıcı durum ve davranış ilişkisine katkıda bulunarak örgütsel yaratıcılığın önemli yapıtaşlarını oluştururlar. Bu kavramlar ve aralarındaki ilişkiler Şekil 2.3’te verilmiştir (Woodman, vd., 1993).



Şekil 2.3 Yaratıcı Birey, Süreç, Durum ve Çıktı Arasındaki Kavramsal Bağlantılar

Kaynak: (Woodman, vd., 1993, s. 308; Samen, 2008)

2.4.1 Bireysel Yaratıcılık

Bireysel yaratıcılık boyutunda önemli olan bir kaç unsur vardır. Bu unsurlar yaratıcılığı etkiler. Bireysel boyutun yaratıcılığın sac ayağından biri olarak düşünülmesi, bu unsurların yorumlanması ve dikkate alınmasının asıl sebebidir. Çünkü yaratıcılık, sonuç itibariyle yaratıcılığı ortaya koyan bireyle ilgili bilişsel süreçtir. Sözü edilen unsurları Woodman ve arkadaşları (1993), geçmiş koşullar, bilişsel yetenek ve üslup, kişilik, motivasyon faktörleri ve bilgi olarak sıralamıştır. Bunlar bireysel yaratıcılığı etkilediği gibi aslında grup yaratıcılığının ve dolayısıyla örgütsel yaratıcılığın da kaderini belirleyen unsurlardır (Woodman, vd., 1993, s. 301).

Benzer şekilde liderlerin davranışları, grup üyeleri ve örgütsel koşullar da bireyin yaratıcılığını etkilediği için karşılıklı gelişim sağlama ya da başarısızlığa sürüklenme söz konusu olabilir. Bu kısır döngüyü liderler kırabilir ve değişik stratejiler geliştirerek, gelişim sağlamayı sürdürebilirler (Agars, vd., 2012 ss. 276-287; Gumusluoglu ve Ilsev, 2009).

Bu unsurlar düşünüldüğünde “geçmiş koşullar, bilişsel yetenek ve üslup ve kişilik unsurlarının bireylere göre çok değişkenlik göstermesi mi yoksa göstermemesi mi yaratıcılığa olumlu etki yapar?” sorusu akla gelmektedir. Aslında iki yönlü de düşünülebilir. Çünkü yaşanmışlıkların değişmesi, akla yeni fikirler gelmesine yardımcı olurken, grup içinde birbirini anlamamaya da sebep olabilir. Bilişsel yetenekler ve üslubun farklı olması aynı anda bir konu hakkındaki bakış açısını zenginleştirirken, zıt fikirler yüzünden yaratıcılığın ürün geliştirme sürecinde tıkanmasına sebep olabilir. Kişilik özellikleri aynı yönde olan insanlar birbirlerini daha iyi anlayabilir ya da aynı düşünen kişilerle yarış halinde olmak istemeyebilirler. Dolayısıyla burada önemli görülen nokta anlayışlı ve demokratik bir ortam yaratılması, bireylerin yaratıcılığın herkesin ortak çıkarlarına hizmet etmeyi sağlamada en optimal yol olduğuna inanmalarıdır (Paulus ve Nijstad, 2003, s.6).

Eunice ve Alencar (2012), inisiyatif kullanan, önyargısız, esnek, yeni fikirlere açık olan, kendine güvenli hata toleransı olan, risk alabilen, hatalardan ders alabilen kişilerin yaratıcılık için daha elverişli düşünebildiğini ve daha iyi fırsatlar elde edebildiğini yaptığı çalışmalarda ortaya koymuştur. Bunlar kişilik özellikleri kapsamında düşünülebilir. Zaten son zamanlarda işletmelerin çalışan seçimlerinde de bu kriterlerin ön planda olduğu görülmektedir. Bu kriterlere uygun kişiler seçebilen örgütler kendiliğinden önce bireysel boyutta sonra grup ve en son örgütsel yaratıcılığı desteklemiş olmaktadır (Eunice ve Alencar, 2012, s. 91).

Yaratıcı olan bireyin tutumu ile ilgili olarak Davis (2011) negatif veya pozitif olarak kişilik özelliklerini iki farklı grupta incelemiştir. Yani birey yaratıcı olduğunda, olumlu ya da olumsuz tutumlara sahip olabilir. Birey, yaratıcılığın farkında, orjinal, özgür, risk almayı bilen, enerjik, meraklı, esprili, karmaşık yapıya sahip, hayal kurabilen, artistik, açık fikirli, yalnızlığa ihtiyaç

duyan, sezgileri güçlü, duygusal ve etik gibi olumlu kişilik yapılarına sahip olabilir. Buna karşın, egoist, itici, münakaşayı seven, olgunlaşmamış, dalgın, nörotik, hiperaktif gibi özellikleri de kişiliğinde barındırabilir. Bu durumda kişinin negatif yönlü tutumlara karşı önlem almaya çalışması sosyal çevre ve kişiler arası ilişkiler açısından yararlı olacaktır (Davis, 2011, ss. 118-120).

2.4.2 Grup Yaratıcılığı

Yaratıcılık genellikle bireysel bir aktivite olarak düşünülse de çok ünlü kaşiflerin aslında destekleyici gruplarla çalıştığı görülmektedir. Özellikle iş ortamında takım ruhunun önemli olduğu işlerde grubun kendi içindeki uyumu ya da uyumsuzluğu bireysel yaratıcılıktan örgütsel yaratıcılığa kadar tüm boyutları etkiler. Grubun yaratıcı olması, bazı paradoksların yöneticiler tarafından kabul edilmesi, o grubun yaratıcılık seviyesinin düşmesi ya da yükselmesi açısından önemlidir. Bu paradokslar; cahil cesaretine karşılık deneyim, özgürlüğe karşı disiplin, oyuna karşı profesyonellik ve doğaçlamaya karşı planlamadır. Bu özelliklerin karşılıklarıyla birlikte var olması gerekir. Yaratıcı bir örgüt için yöneticiler bunun farkında olmalıdırlar (Luecke, 2008, 102-104).

Grup yaratıcılığını etkileyen en önemli üç unsur vardır (Burbiel, 2009, ss. 42-45). Bunlar;

- Grup yapısı ve büyüklüğü; çok sayıda kişinin olması çok değişik bilgilerin elde edilmesine yarasa da, yaratıcı fikirleri uygulamada sıkıntı çekilebilir. Çok kişinin aynı şekilde hassasiyet ve performans göstermesi çok mümkün olmayabilir. Ayrıca çok kişiyle yapılan toplantılar çok zaman kaybettirebilir.
- Liderlik davranışının etkisi; liderler grup içinde çatışabilir ve çoğunlukla liderlik davranışı gösterenler kendi bildiklerini yaptıkları zaman başarılı olacağını düşündükleri için diğer görüşleri reddedebilirler ya da yapmaları gereken davranışları yapamayabilirler.
- Yaratıcılık teknikleri; kullanılan yaratıcılık teknikleri de grup yaratıcılığında etkili olan unsurdur

2.4.3 Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık, Woodman ve arkadaşları (2003)'na göre "Karmaşık bir sosyal sistem içerisinde çalışan bireyler tarafından değerli, kullanışlı yeni; mal, hizmet, fikir, prosedür veya süreç yaratılmasıdır."

Örgütler hiçbir zaman kendileri için gerekli olan yaratıcı ortamı tek başlarına sağlayamazlar. Örgütte çalışan tüm bireyler, örgütün var olabildiğini sağlayan tüm fiziksel, sosyal ve

ekonomik çevre bu sürece dahil olmalıdır. Mümkün olduğunca örgütle ilgili her çevre faktörü yaratıcılığa dahil olursa örgütsel yaratıcılıktan söz edilebilir (Williamson, 2001, s. 545).

Örgüt için yaratıcılığın önemi, fiziksel güçten daha değerli olan beyin gücünün, bugünün rekabet koşulları altında gerekliliğinin anlaşılmasıyla tarif edilebilir (Basadur, 2011, s. 85).

Bir işletmede yaratıcılığın stratejik öneme sahip olduğu alanları Samen (2008, ss. 368-370) üçe ayırmıştır. Bu alanlar;

- Yeni ürünler geliştirme; yeni ürünler geliştirilebilmesi için pazar ihtiyaçları belirlenmelidir. Unutulmamalıdır ki bir ürünün örgütte yaratıcı kabul edilebilmesini o ürünün kullanışlı olması belirler.
- Rekabet üstünlüğüne sahip olma; işletmelerin rekabet ortamında olmazsa olmazlardan birisi yaratıcılıktır. Çünkü rakip işletmelerden güçlü çıkabilmek için tüketicileri farklı ve değerli kılabilecek ürünler geliştirmek şarttır. Hizmet sektöründe bu alanın stratejik önemi tartışmazdır.
- Büyüme sağlama; değişen toplumun değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek ancak o ihtiyaçlara yaratıcı karşılıklar bulmakla mümkündür. Dolayısıyla büyüme de bu duruma paralel bir yapıda devam eder.

Yaratıcı bir örgütün çıktıları ekonomik ve beşeri olmak üzere iki boyutta incelenebilir (Basadur, 1997, s. 69)

Ekonomik çıktılar;

- Yeni ve gelişmiş mal ve hizmetler
- Maliyet minimizasyonu
- Daha az iş gücü devir hızı ve işe devamsızlık
- Daha açık belirlenmiş işletme vizyonu ve hedefleri
- Daha doğru ve başarılı organizasyon dizaynı
- Daha hızlı proje bitirmedir

Beşeri çıktılar ise;

- Daha üst düzey düşünme becerileri ve adaptasyon sağlama
- Stratejik ve müşteri memnuniyeti odaklı düşünme yeteneği
- Daha iyi liderlik becerileri
- Daha iyi çalışan ve organizasyon hedefleri uyumu
- Daha akılcıl karar verme
- Departmanlar arası ve hiyerarşik düzende hedef belirlemenin birlik içinde olması

- Elverişli işbirliği
- İş memnuniyeti, güven, motivasyon, bağlılık, takım olma, grup etkileşimi gibi unsurların artışıdır.

2.5 Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

Yaratıcılığı olumlu etkileyen faktörlerin yokluğu yaratıcılığın engellenmesine yol açabileceği gibi olumsuz etkileyen faktörlerin yokluğu da desteklenmesine yol açabilir. Böylece destekleyen ve engelleyen her bir faktörün derecesi yaratıcılığa çoğunlukla etki yapar. Aşağıda yaratıcılığı destekleyen ve engelleyen faktörler verilmiştir.

Yaratıcılığı destekleyen ortamın özelliklerini Bentley (2004, ss. 30-31);

- Farklı fikirlere uyum sağlama yönünden “Açık fikirlilik”,
- Kişilerin algı düzeylerinin gelişmiş olması anlamında “Sezgi”,
- Çeşitliliğe karşı kişisel hakların korunması açısından “Eşitlik”,
- Şevk ve motivasyonun desteklenmesi yani “Cesaretlendirme”,
- Kişilerarası ilişkilerde ve eleştiriye açık olma konusundaki özellikleri içeren “Açıklayıcılık” olarak belirlemiştir.

Bireyin yaratıcılığını Engelleyen faktörleri Davis (2011, ss.165-175) şöyle sıralamıştır;

- **Öğrenme ve alışkanlıklar:** Geçmiş yaşantıların yaratıcılığı etkilemesini ifade eder. Önceden edinilen bilgilerin doğru olduğunun düşünülmesi yeni bir şey denemeye karşı bir engel oluşturur. Günlük yaşamda yapmaya alışılan davranışlar ve yaklaşımlar bir zaman sonra rutine girer ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını ve uygulanmasını zorlaştırır.
- **Kurallar ve gelenekler:** Bir fikri yaratmadan önce kurallara uygun olup olmadığının düşünülmesiyle ilgilidir. Cezalandırılma ve dışlanma duygusu sorgulamayı ve başka açılarla düşünmeyi zorlaştırır.
- **Algısal engeller:** Dünyayı algımlarken bazı ayrıntıları görmekte zorlanma ve bu ayrıntılarla ilgili değişik fikirleri keşfedememekle oluşur. Bu oluşuma karşı yeni birşey keşfederken eski algılarla birleştirmek daha uygun bir algılama şekli sahip olmaya yarayabilir.
- **Kültürel engeller:** Toplum yapısından kaynaklanan alışlagelmiş davranışları uygulama dürtüsü sebebiyle yaratıcılığı engeller. Toplum tarafından kabul edilme hatta onaylanmak isteme, yeni fikirler üretirken risk almayı kabul edememekten kaynaklanır.
- **Duygusal engeller:** Başkalarına karşı kendini güvende hissedememe, nefret, korku, kırgınlık gibi durumlarda zihinsel aktivitelerin engellenmesiyle oluşur.

- **Kaynaksal engeller:** Yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkması için ulaşılabilir kaynakların yokluğundan doğar. Örneğin; ekonomik kaygılar yaşayan bir kimse ne kadar fikir üretirse üretsün bunu uygulayabileceği materyaller olmadığı zaman yaratıcılığının üst seviyelerine erişemez. Zaman da yaratıcılığı kaynaksal olarak engelleyen unsurlardan biridir.
- **Zihinsel engeller:** Belirsizlik, motivasyon eksikliği gibi durumları içerir.
- **Fikir yıkıcıları:** Bir fikir ortaya atarken gereksiz olduğu, başarısız olacağı düşüncesi gibi düşünceler sonradan çok büyük yeniliklere yol açabilecek fikirlerin doğmasını engeller.

Bireyin günlük yaşamında yapmaya alışageldikleri rutin davranışlar da yaratıcı olmayı engelleyebilir. Yaratıcılık aynı devam eden süreçte dahi bazı açıları farklı görüp yorumlamakla alakalıdır. Aynı yaklaşım iş ortamında her gün yapılan işlerin değişik açılardan yorumlanmasının bir dürtü beklenmeden de yapılabilmesini açıklamaktadır. Yani bir kimse yaratıcı olmak için soru sorulmasını beklememeli rutin işleri yaparken bile kendi kendine sorgulama yapmalıdır (Bentley, 2004, s.104).

2.6 İş Ortamı ve Yaratıcılık Arasındaki İlişki

İş ortamı kavramı bazı araştırmacılar tarafından iş iklimi, iş çevresi, olarak da kullanılmaktadır. Eren ve Gündüz (2002, s. 69) iş ortamı ya da iş çevresini “Örgütün amaçları, yapısı, motivasyon sistemi, liderlik tarzı, ödül sistemleri, sahip olduğu kaynaklar, bireyler ve takımın özellikleri gibi unsurlardan oluşmaktadır” diye açıklamıştır. Ekvall ve Ryhammar (1999, s.303) ise iş iklimini “örgütsel gerçeklikler, yapılar, politikalar, görevler, hedefler, stratejiler, liderlik, kaynaklar, iş yükü, teknoloji ve grup nitelikleri ile çalışanların arasındaki karşılıklı gelişimi, etkileşimi” şeklinde açıklamaktadır.

İş ortamı yaratıcılık perspektifinde başka bir araştırmacıya göre işletmenin sahip olduğu nitelikleri simgeler. Bu nitelikler; İşletme içindeki grubun nitelikleri ve Örgütsel nitelikler olmak üzere iki gruba ayrılır. İşletme içindeki grubun nitelikleri, çalışanların çalışma şekilleri, görev alanları, problem çözme yaklaşımlarını anlatır. Örgütsel nitelikler ise örgütün ödül sistemleri, stratejileri, teknolojiye yakınlığı, örgütsel kültürünü ifade etmektedir (Amabile, vd., 1996, s. 1156).

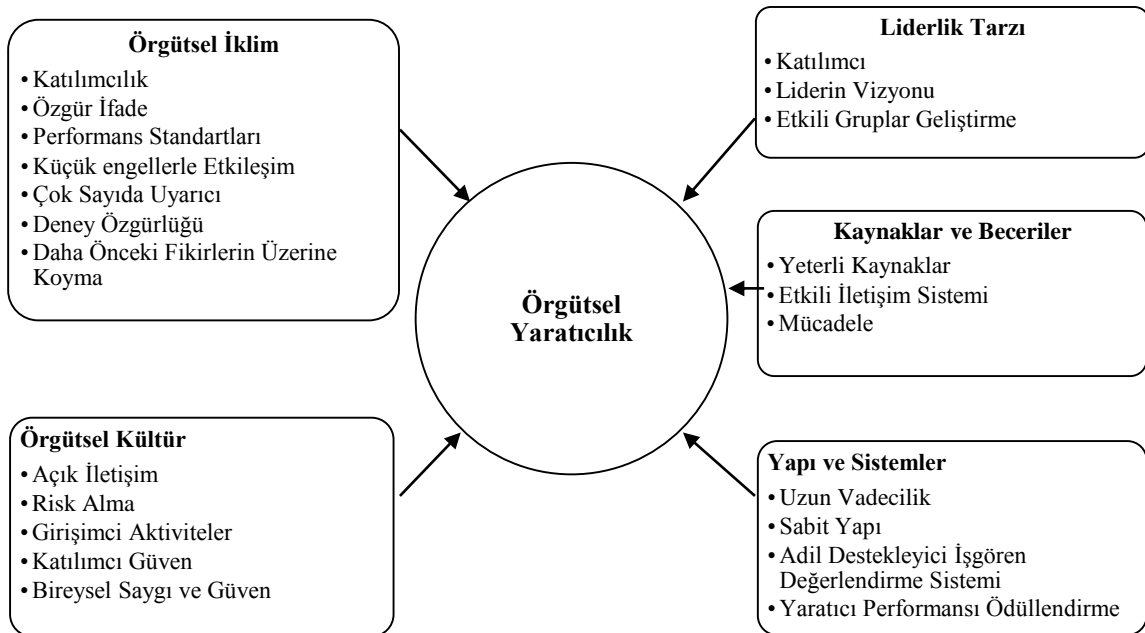
Örgütsel yaratıcılık kavramı daha önce “Karmaşık bir sosyal sistem içerisinde çalışan bireyler tarafından değerli, kullanışlı yeni; mal, hizmet, fikir, prosedür veya süreç yaratılmasıdır.” diye açıklanmıştı (Woodman, vd., 1993). Bu tanıma göre örgütsel yaratıcılık iş ortamı kavramının bir sonucudur. Yani birbirinin yerine kullanılan iş ortamı, iş çevresi, iş iklimi

niteliklerinin yaratıcılığa uygun olması sonucu örgütsel yaratıcılık doğmaktadır. Dolayısıyla örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler ile iş ortamı faktörleri aynı anlamda kullanılmaktadır.

Yaratıcılık iş için düşünüldüğünde iş ortamı nitelikleri devreye girmektedir. Çünkü yaratıcılık, yaratıcılık bileşenlerinin oluşması koşuluyla var olabilir (Bkz. Bölüm 2.2). Yaratıcılık bileşenlerinin kaynağı ise iş ortamı faktörleridir.

2.6.1 Yaratıcılığı Etkileyen İş Ortamı Faktörleri

Örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörleri literatür incelemesiyle Andriopoulos (2001) Şekil 2.4'te açıklamaya çalışmıştır. Örgütsel iklim örgüt içindeki psikolojik atmosferin örgüt içindeki kişilerin genel ruh halleriyle alakalıdır ve yaratıcılığı etkileyen önemli bir unsurdur. Liderlik tarzları çalışanların motivasyonlarında ve davranışlarında etkili olduğundan yaratıcılıklarını da önemli ölçüde etkiler. Örgütün kültürü problemelere yaklaşım ve kuralların uygulanış şekilleri dolayısıyla önemli bir diğer etki faktörüdür. Yapı ve sistemler uzun dönemli planların belirlenmesinde, çalışanların değerlendirilmesinde ve ödüllendirilmesindeki süreçlerin etkililiğini anlatmaktadır. Yaratıcılıkla ödüllendirme arasında yine motivasyonla ilgili olarak olumlu bir etkileşim vardır. Kaynaklar ve becerilerin etkisi ise kişinin yaratıcılığının uygulanabilmesi noktasında yaratıcılığa etki eder (Andriopoulos, 2001, s.835; Horng ve Lee, 2009, s.102).



Şekil 2.4 Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

Kaynak : (Andriopoulos, 2001, s.835; Horng ve Lee, 2009, s.102).

Yaratıcılığı örgüt içinde destekleyen faktörlerin bazılarını Sadi (2006, s.79) çalışmasında altı grupta toplamıştır. Bunlar;

- Bireysel inanç ve güven,
- Güvenlik veya korku yokluğu,
- Risk alma,
- Hata toleransı,
- Ödüllendirme ve
- Eleştiriye saygı gösterme olarak belirlenmiştir.

Zaman baskısı yaratıcılığa etki eden önemli bir unsurdur. Fakat ilk bakışta olumsuz etki eden unsur görülmesine karşın yapılan bazı araştırmalara göre olumlu hatta geliştirici bir faktör olarak görülmektedir. Zaman baskısının olumlu algılanabilmesinin bazı koşulları vardır. Bir kimsenin bir işi yaparken odaklanabilmesi o işin peşinden tam anlamıyla koşturabilmesi ve fikir üretebilmesi için zaman denetiminin kişiyi motive edici, dikkat dağınıklığını engelleyici olması gerekmektedir. Yine de aşırı baskı altında hissetmek bir şeyleri eksik düşünmeye baştansavma yapmaya neden olabilir. Bu durumda zaman baskısını uygun koşullarda destekleyici panik ve aceleci tutumlar sebebiyle de engelleyici faktör olarak görmek mümkündür (Amabile, vd., 2003; Luecke, 2008, ss.113-115; Johansson, 2013, s. 137).

Eren ve Gündüz (2002) iş çevresinin yaratıcılığa etkisini ölçen çalışmalarında oluşturdukları model çerçevesinde iş yükünün ve zaman baskısının yaratıcılık üzerindeki etkisini incelerken Amabile'nin KEYS (Work Environment Survey (İş Ortamı Ölçeği) ölçeğinden faydalanarak bu iki değişkeni bir faktör altında toplamışlar ve genel bir ifadeyle bu faktöre 'Baskılar' demişlerdir. İşgörenin üzerinde hissettiği aşırı yük ve zamanın kısıtlı olması bu çalışmada yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği tahmin edilerek incelemeye alınmıştır. Fakat çalışmanın sonuçlarında 'Baskılar' faktörünün çalışanlarda beklenenin aksine yaratıcılığı olumlu etkileyen değişken olduğu görülmektedir. Bu sonucun, baskıların çalışan üzerinde odaklanmaya sebep olduğu ve çalışanın dikkatini işe toplayabilmesi dolayısıyla ortaya çıktığı savunulmaktadır.

Eren ve Gündüz (2002)'ün çalışmalarının bir sonucu olarak iletişimin çalışanlar üzerinde beklenmedik bir etki yarattığı ve yaratıcılık konusunda olumlu etki oluşturması gerekirken olumsuz etkiye sebep olduğu görülmektedir. Bu durum çalışmada örgütün çalışanları yaratıcılık konusunda teşvik ettiği, yönetimin desteğini esirgemediği ve diğer koşulların uygun olduğu ortamda iletişim yaratıcılığı negatif yönde etkileyebilir şeklinde açıklanmıştır.

İş ortamı değişkenleriyle yaratıcılığın arasındaki ilişkiyi belirleyen çalışmasında Amabile beş ana iş ortamı boyutu belirlemiştir. Bunlar (Amabile, vd., 1996, ss. 1159-1162);

- **Yaratıcılığın teşvik edilmesi;** örgütsel teşvik, yöneticinin teşviği ve çalışma grubu desteği olarak üç unsuru barındırmaktadır. Örgütsel teşviğin yaratıcılık performansına etkisi, en üst yönetimden altlara kadar herkesin yaratıcılık için teşvik edilmesini, risk almanın cesaretlendirilmesini, değerlendirme sistemlerinin adil olmasını, ödüllendirmenin uygun şekilde yapılabilmesini, örgüt içindeki herkesin işbirliği yapmasını içermektedir. Yöneticinin teşviği, hedeflerin belirlenmesi, alt ve üstler arasındaki kişisel ilişkiler (yönetici ve çalışanlar arasındaki açık iletişim, yöneticinin takım çalışması ve fikirleri desteklemesi), içsel motivasyonun yönetim tarafından olumlu yönde artırılması ile ilgili durumları açıklamaktadır. Çalışma grubunun desteği ise örgüt içindeki aynı görev alanında olan kişilerin işbirliği ve birbirleriyle ilişkilerinin açıklandığı değişkendir (Amabile, vd., 1996, ss. 1159- 1161).
- **Otonomi ve özgürlük;** kişilerin kendi kendine karar verebilmesi ve inisiyatif almasının yaratıcılığa etkisinin ölçüldüğü diğer bir faktördür.
- **Kaynaklar;** örgütün yaratıcılığın uygulanabilmesi için ulaşılabilecek bilgi, donanım, araç gereç gibi unsurları açıklamaktadır.
- **Baskılar;** kişinin işin zorluklarının cesaretlendirici görerek yaratıcılık performansına olumlu etki yapması ya da aşırı iş yükünden zamanını yaratıcılık uygulamaları için kullanamamasının olumsuz olarak yaratıcılığını etkilemesi kapsamında incelenmektedir (Amabile, vd., 1996, s.1161).
- **Örgütsel engeller;** örgütün genel problemlerinin, üst yönetimin tutumunun yaratıcılık için engel teşkil etmesini ortaya çıkaran son faktördür (Amabile, vd., 1996, s.1162).

Bu iş ortamı faktörleri aynı zamanda bu çalışmanın ana yapılanmasını oluşturmaktadır. Bu faktörleri Amabile KEYS ölçeği adında bir ölçek oluşturarak 78 ifade ile işletmelere uygulayarak test etmiştir. Araştırmanın sonuçlarıyla belirlenen iş ortamı faktörlerinin yaratıcılığı etkilediği kanıtlanmıştır (Amabile, vd., 1996).

2.6.2 İş Ortamı ve Yaratıcılık İlişkisi Hakkında Yapılan Çalışmalar

İş ortamı bir anlamda birey, liderler ve örgütün diğer unsurları arasındaki bağlantılardan oluşur. Dolayısıyla iş ortamının yaratıcılığa etkilerini açıklayabilmek için bu üç kavram ve aralarındaki ilişkiler hakkında literatürü gözden geçirmek gerekmektedir.

Burbiel yaratıcılığın en çok araştırma geliştirme departmanında önemli olduğunu savunur. Buna karşılık aslında yaratıcılık tüm çalışanların birlikte katılımıyla gerçekleşebilecek bir rekabet unsurudur. Çünkü yaratıcılık sadece bir ürün için yeni bir gelişim bulmaktan daha fazla şey ifade eder. Özellikle rekabet için işletmenin tüm departmanlarında herkesin etkin katılımı ve yeni yönetim teknikleri, yeni liderlik yöntemleri gittikçe önem kazanmaktadır (Burbiel, 2009).

Konu ile ilgili olarak Amabile de yaptığı çalışmalarda örgüt çalışanlarına sorduğu sorular karşısında yaratıcılığın daha çok araştırma geliştirme departmanı ile ilişkisi olduğu cevabını almıştır. Fakat Amabile'nin de savunduğu nokta örgütsel yaratıcılığın aslında örgütün tüm departmanlarında kullanılan bir özellik olduğudur (Amabile, 1998, s. 78).

Liderlik davranışları da yaratıcılığı etkileyen önemli unsurlardan biridir. Bu görüşü destekler nitelikte Yılmaz ve Karahan'ın (2010) çalışmasında liderlik davranışları ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiler ölçülmüştür. Bu çalışmaya göre çalışan odaklı ve vizyon odaklı liderlik davranışları ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğu hipotezi kabul edilmiştir. Fakat risk odaklı ve kontrol odaklı liderlik davranışlarının örgütsel yaratıcılığı etkilemesi hakkında anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Çalışanlarla iyi ilişkiler kurulması yaratıcılıklarını desteklemekte en iyi yöntem olarak görülmektedir. Çalışanlar üstleriyle ne kadar pozitif yönde ilişki kurarsa ve yöneticiler de çalışanları anlamaya yönelik tavırlar sergilerse o kadar memnuniyetleri artacak ve bu da yaratıcılıklarına etki edecektir.

Ekvall ve Ryhammar'ın 1999'da yaptıkları çalışmada örgütsel iklim için 10 boyut belirlemiştir. Bunlar; Mücadele, özgürlük, fikir desteği, güven ve açıklık, dinamizm ve canlılık, oyunculuk ve mizah, çekişme, çatışma, risk alma ve fikir zamanı'dır. Bunların yaratıcılığa etkileri bir üniversite bünyesinde incelenmiş ve sadece çatışma boyutu olumsuz etki yaratan unsur olarak görülmüştür. Bu görüşün tersi düşünüldüğünde aslında çatışma yaratıcılığa olumlu etki yapması beklenen bir unsur olması gerekmektedir. Çünkü yaratıcılık zaten farklı fikirler üretmekle ilgili olduğu için aslında belli sınırlar içerisinde çatışma olması gereken bir durum olarak görülmektedir. Ayrıca çalışmada, yapısal boyut, temel değerler, liderlik, işletme faktörleri adında 4 faktör ortaya çıkmıştır. Çalışmada yaratıcılığı etkileyen en kayda değer faktör liderlik olmuştur. Liderlik faktörü, örgütsel iklimi çok fazla etkilediği için yaratıcılığı da dolaylı olarak etkilemektedir.

Liderlerin özellikleri çalışanların özelliklerine bağlı olarak da olsa yaratıcılığı etkileyen bir diğer alt başlıktır. Değişen dünyada bireylerin algıları ve bakış açıları dinamik olduğu gibi liderlerin de çalışanları etkiler biçimde değişime ayak uydurma biçimleri ve bireylere davranışları yaratıcılığı kesin surette etkilemektedir. Shin ve Zhou (2003) konu ile ilgili çalışmasında dönüşümcü liderlikle yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu, muhafazakar

liderlerdense dönüşümcü liderlerin içsel motivasyonu desteklediğini ortaya çıkarmıştır. İçsel motivasyon zaten yaratıcılığın en büyük destek aldığı unsurdur. Dönüşümcü liderlik de önce içsel motivasyon unsurlarını dolayısıyla da yaratıcılığı etkilemektedir.

Liderlerin özelliklerinin ve yönetim tarzlarının bir örgütün yaratıcı olmasını sağlayabilecek en önemli unsurlardan biri olduğu ortadadır. Fakat yaratıcı yönetim ancak yaratıcılığın destek verildiğinin düşünüldüğü bir yerde mümkündür. Dolayısıyla bir örgütün yaratıcı yönetilmesi liderlerin de o örgüte algısının yaratıcılık için olumlu olmasını gerektirir. Aslında tepe yönetimin liderlere davranışı zincirleme etki yaratmaktadır. Bu nedenle sinerji oluşturarak işletme çıkarlarını gözetmek yaratıcılık için de önemlidir. Bu noktada liderler örgütü yaratıcı iklim için destekleyici olup olmadığı konusunda sorgulayabilirler. Bu konuda Kwasnievska ve Necka (2004) çalışmalarında liderlerin daha az baskı durumunda olmasından ve kaynaklara daha rahat ulaşabilmesinden dolayı örgütsel ortamı diğer çalışanlara göre daha yaratıcı bir ortam olarak gördüğünü ortaya çıkarmıştır. Bu da çalışanları yönlendirmede onları motive etmede önemli bir bulgu olarak görülmektedir.

Akademik personele yapılan bir çalışmada Balay (2010)'ın ulaştığı sonuçlar değerlendirildiğinde, yöneticilerin örgütsel yaratıcılık anlamında diğer çalışanlara göre daha elverişli bir iş ortamında çalıştıkları görülmüştür. Bunun sebebi olarak yöneticilerin ellerindeki imkanların daha tatmin edici olması, zaman faktörü açısından daha özgür ve kontrol mekanizması açısından daha az baskı altında olduğu söylenebilir. Sonuçta yaratıcılık performansı için izleme aşaması normalin üstünde hissedilirse çalışanlar kendilerini baskı altında hissedecekler ve içsel motivasyon yerine kontrol edildikleri hissi ile dışsal motive olacaklar ve yaratıcılıkları istenilen oranda gelişmeyecektir. Devamlı olarak kendini kariyer basamaklarını tırmanmak zorunda hisseden kişiler de zamanını daha çok başkalarını memnun etme, bir işi yapabilmek için en üst düzey çaba sarfetme durumunda olduğundan oldukları konumda yaratıcı düşünme için zaman bulamayacaklardır. (Balay, 2010, ss. 72-73).

İçsel motivasyonun yaratıcılık üzerindeki etkisi tartışılmaz. Çalışmanın daha önceki kısımlarında yaratıcılık bileşenlerinden bahsedilirken bu bileşenlerden bir tanesi de 'görev motivasyonu' idi. Görev motivasyonunun en önemli ayağı ise içsel motivasyondur. Buna bağlı olarak içsel motivasyonla ilgili herşey özellikle doğrudan bazen dolaylı olarak yaratıcılığı etkilemektedir. Örgütsel cesaretlendirme de bir içsel motivasyon unsurudur. Örgütsel cesaretlendirme yaratıcılığı etkileyen önemli bir içsel motivasyon ayağıdır. Zhou ve George yaratıcılığın örgütlerde cesaretlendirme ile ilgisini açıklamaya çalışmıştır. Bu konuda üç değişken olduğunu savunmuşlardır. Bunlar; diğer çalışanların yararlı geribildirimi, diğer çalışanların yardımı ve desteği ve yaratıcılık için algılanan örgütsel destek. Bu üç değişkenin desteklenildiği durumlarda zaten yaratıcılık da desteklenmiş olur. Fakat bundan daha da

önemlisi kötü durumları ve krizleri avantaja çevirmektir. Örgüt içinde her zaman elverişli koşullar olmayabilir. Bundan dolayı memnuniyetsizlik ve iş tatminsizliği ortaya çıkabilir. İş ortamında memnuniyetsizlik ve tatminsizlik olduğu zaman her durumda çalışanlar işten çıkamazlar. Tatminsiz olarak işe devam ederler. Yöneticiler iş ortamındaki memnuniyetsizliği ve tatminsizliği fırsat olarak görüp bu üç değişkeni de desteklediklerinde yaratıcılığa büyük katkıda bulunabilecekleri çalışmanın sonuçlarından anlaşılmaktadır. Yani çalışanlar için bir anlamda dipten yüzeye çıkabilecek bir yol olarak yaratıcı düşüncüyü destekleyebilirler. Bu da hem örgütün hem de çalışanların kötü durumu kurtarmalarını sağlayabilir. (Zhou ve George, 2001).

Örgüte bağlı olarak yaratıcılığın değişkenlik gösterdiği durumlardan biri de örgütsel adalettir. Yaratıcılığın örgütsel adalet türlerinden dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalete olan etkisi Simmons (2011) tarafından ele alınmıştır. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının yaratıcılığı etkilediği anlaşılmaktadır. Bir örgütte eşitlik ve adalet, yapılan işin hakkını verme, eşit haklara sahip olma yaratıcılığı etkileyen unsurlardandır.

2.7 Yaratıcılık ve Turizm İlişkisi

Klasik turizmin (deniz, kum ve güneş) ön planda olmasından dolayı farklı ürünleri pazarlayan bölgelerin rekabet şansı gün geçtikçe artmaktadır. Hem turizmin sürdürülebilirliği hem de doğal kaynakların sürdürülebilirliği açısından turistik destinasyonlar yenilik ve yaratıcılık çerçevesinde ürünlerini zenginleştirmek zorundadır (Bahar ve Kozak, 2005, s.146).

Yenilik ve yaratıcılık özellikle turizmde görülen bölgesel eşitsizlikleri ortadan kaldırabilir. Çünkü rekabet koşullarında geride kalan bir bölge yaratıcı fikirlerle diğer bölgelerin ürünleri ile yarışabilir duruma gelebilir (Uzkurt, 2008, s.12).

Duman ve Kozak (2013), “Türk Turizm Ürünü: Rekabet ve Farklılaşma” adlı çalışmasında Türkiye’deki bölgesel değerlerin rekabet koşullarında farklılaştırılması gerektiğini ve ülkenin bu potansiyele sahip olduğunu savunmuştur. Aynı çalışmada turizm planlarında kültürel değerlerin ön plana çıkarılması gerektiği bu değerlerden de birinin yerel mutfak olduğunu vurgulamıştır.

Türkiye genel olarak kitle turizmini pazarlayan destinasyonlardan birisidir. Ancak gün geçtikçe mevsimsel yoğunlaşmanın zararları hissedilmeye başlanmıştır. Özellikle konaklama işletmelerinde her şey dahil sistemin benimsenmesinin sonucu olarak kişi başına harcama oranlarının düşük olması, hem bölgedeki imajın yaratıcı planlarla yenilenmesini, hem de işletmelerin sundukları hizmetin tüm yıl boyunca pazarlanabilecek konuma gelmesini gerektirmektedir.

Yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesinin öncelikli amacı rekabet edebilirlik ve pazarlamadır. Bu kapsamda Türkiye'nin turizmde rekabet edebilirliğini incelemekte fayda vardır. Seyahat ve Turizm Rekabet Raporu 2012-2013'e göre Türkiye, bir çok alanda rekabet edebilecek potansiyele sahipken birçok kritere göre orta sıralarda görülmektedir. Özellikle bu çalışmayı ilgilendiren kısım olan ülkelerin kültürel kaynakları altında incelenen yaratıcı endüstri ihracatı (el emeği içeren ürünler örn; kilim, takı, ressam tabloları vb.) kriterinde 140 ülke içinde Türkiye 16. sıradadır. Buna karşılık turizmde insan kaynakları kriterinde 68. sıradadır. Bu kapsamda rapor Türkiye'nin insan kaynaklarının güçlendirilmesi gerektiğini de vurgulamaktadır. Dolayısıyla iş dünyasında çalışanların yenilik ve yaratıcılık potansiyelinin hizmet sektöründe öncelikli olmak üzere geliştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda turizm sektöründe önemli konumda olan bölgelerdeki işletmeler başta olmak üzere diğer tüm işletmelere düşen iş ortamını yenilik ve yaratıcılığa uygun hale getirmektir.

Önemli sayıda ziyaretçi ağırlayan Alanya bölgesi çalışmanın kapsamında olduğundan Alanya turizmini ve yaratıcılık potansiyelini incelemek gerekmektedir. Alanya yaz sezonunda oldukça hareketli bir bölgedir. Gelenlerin yoğunluğunun altı ay gibi bir süreye sıkışması kalite ve sürdürülebilirlik açısından uygun görülmemektedir. Dolayısıyla kış sezonunda uygulanabilecek gastronomi festivalleri, yöresel mutfak etkinlikleri kapsamında yaratıcı fikirler ve bölgesel değerler mutfak sanatları ile birleştirilerek Alanya'nın marka imajı oluşumunda ve tanıtımında etkili olabilir.

Destinasyon seçimini etkileyen temel unsurlar dikkate alındığında bir bölgenin ürün çeşitlendirmesinde ve imajında yaratıcı ve yenilikçi stratejiler izlemenin önemi anlaşılabilir. Bu unsurları Ersun ve Arslan (2011) "Turizm potansiyeli", "Turizm amaçları", "Paylaşılabilir vizyon", "Rekabet yeteneği", "Pazarlama karması", "Pazarlama stratejileri", "Konumlama", "İmaj oluşturulması", "Marka yaratılması", "Tanıtım faaliyetleri", "Destinasyon pazarlama" ve "Yönetim örgütlerinin oluşturulması" şeklinde sıralamıştır. Konuya bu pencereden bakıldığında, Alanya destinasyonu turizm potansiyeline niceliksel verilerden anlaşılacağı üzere sahiptir (ALTSO Alanya Ekonomik Rapor 2012, 2013). Turizmin amaçları açısından destinasyon seçimi için Alanya'nın yöresel yemekleri geliştirilip yaratıcı çözümlerle sunulup hedef kitle olarak yeme içmeye meraklı turistlerin seçilmesi yine bölgenin potansiyelinin değerlendirilmesini sağlayacaktır. Paylaşılabilir bir vizyon oluşturmak bölgedeki dernekler, belediyeler ve işletmeler gibi ilgili kurumlarla işbirliği yapıp rekabet yeteneğinin tespiti sağlanabilir.

Sonuç olarak turizm endüstrisi rekabet avantajı elde etmede yaratıcılık potansiyelini değerlendirmeli, önemli turizm destinasyonlarını bu çerçevede pazarlamalıdır. Bu durumda

atılabilecek ilk adım işletmelerin yaratıcılık konusunda gelişimini sağlamak ve kendi vizyonlarına yaratıcılığı dahil etmek olabilir.

2.7.1 Yaratıcılık ve Yiyecek İçecek İşletmeleri İlişkisi

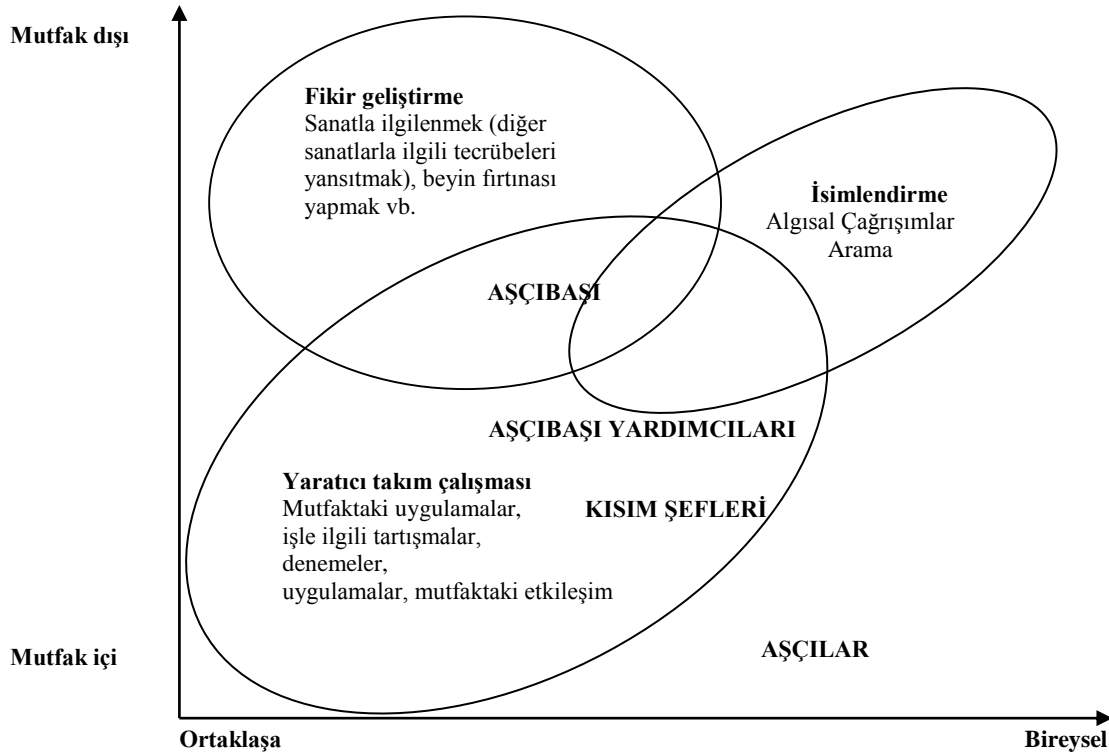
Yiyecek içecek işletmelerinde yaratıcı olmanın amacı, işletmenin üretim sürecinin tüm bölümlerinde müşterilerin güncel ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlamak ve cevap vermektir. İşletmenin tüm paydaşları yenilik yönetimine giden rekabet dolu yolda yaratıcılık aracını kullanmak durumundadır (Sezgin, vd., 2008, s. 141).

Yiyecek içecek işletmelerinde sadece mutfak personelinin yaratıcılığı sözkonusu değildir. Servis personelinin ya da diğer personellerin yaratıcılıkları da yönetimde yaratıcılık konusuna girebilir. Fakat çalışmanın mutfak bölümü ile sınırlandırılması dolayısıyla daha spesifik açıklamaların yapılabilmesi için mutfak bölümünde yaratıcılık olarak konu bölümlendirilmiştir.

2.7.1.1 Mutfak Bölümünde Yaratıcılık

Bir çok alanda yaratıcılığı ölçmek için çeşitli testler, ölçekler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmalardan biri geçerliliği kanıtlanmış bir ölçeği yaratıcılığın var olduğu 10 alanda test etmiştir ve sonucunda yaratıcılık alanları 3 temel alan olarak ayrı ayrı incelenmiştir. Bu alanlar; canlı, performansa dayalı ve bilimsel olarak adlandırılmıştır. Mutfak alanında yaratıcı yetenek anketinin bilimsel olarak sınıflandırıldığı görülmüştür. Mutfakta denemeler yapan bir kimse laboratuvarında çalışan bilim adamından çok da farklı değildir. Uygulama tarzı olarak benzer süreçler içermektedir. Ortaya çıkan sonuçlar da birer icat olarak düşünülebilir (Carson, vd., 2010).

Mutfak sanatları kapsamında Bouty ve Gomez (2013) yaratıcılığın üç yönü olduğunu savunur. Bu yönler; “Yaratıcı takım çalışması”, “Fikir geliştirme” ve “İsimlendirme” dir. Bu üç yönün ilki mutfakta yönetim anlamında yaratıcılıkla ilgilidir. Diğer iki yön ise mutfakta ürün geliştirme süreci ile alakalıdır. Bouty'nin çalışmasına göre mutfakta üretilen değişik tatlar tesadüfi ortaya çıkmaz. Tam tersine belirli bilgi birikimi ve yetenek birleştirilerek planlı çalışmalar sonucunda oluşur (Bouty ve Gomez, 2013, s.81; Gomez ve Bouty, 2011).



Şekil 2.5 İyi Kalite Restoranlarda Yaratıcılığın Üç Yönü

Kaynak: (Bouty ve Gomez, 2013 s. 86)

Yiyecek içecek işletmelerinin kalite değerlendirmesini yapan ve işletmelere yıldız veren dünyaca ünlü Michelin dergisi iyi restoranların değerlendirilmesinde iki ana faktör kullanmaktadır. Bu faktörlerden ilki günlük işletmenin işleyişi ile ilgili değerlendirme kriterlerini içermektedir. İkincisi ise mutfağın yaratıcılığı ile ilgili kriterleri (menünün yaratıcılığı, yeni yemekler, yeni fikirler) içeren kısımdır. Bu değerlendirme kısmında yaratıcı fikir geliştirme kadar fikrin uygulanması yani yaratıcılığı ortaya çıkaran performans da önemlidir. Daha önce de bahsedildiği gibi yaratıcılık mutfakta ürün geliştirmede ve yönetimde ortaya çıkar. Bununla ilgili olarak Bouty bu iki alanı mutfak içi veya dışı olarak (Şekil 2.5) ayırmıştır (Bouty ve Gomez, 2013, ss. 80-86; Ottenbacher ve Harrington, 2007, s. 12).

2.7.1.1.1 Mutfak Bölümü Yönetiminde Yaratıcılık

Mutfak yönetiminde yaratıcılık, çalışanların yeni reçeteler geliştirmelerini, farklı açılardan yaklaşımlar ortaya atarak işletmenin hedeflerini gerçekleştirmelerine katkıda bulunmalarını, problemlere çözüm üretmelerini misafirlerin memnuniyetlerini arttırmada, daha çok gelir elde

etmede fikir geliştirmelerini sağlamak amacıyla yönetim süreçlerine değişik teknikler yardımıyla yaratıcılığın dahil edilmesidir, şeklinde açıklanabilir.

Diğer işletmelerin yaratıcılıklarını geliştirmede kullandıkları genel kabul görmüş teknikler yiyecek içecek işletmelerinde de kullanılabilir. Özellikle hizmet işletmelerinin müşteri memnuniyetini arttırmak için yaptıkları toplantılar farkında olunsun olunmasın yaratıcılığa katkıda bulunabilir. Yönetimde yaratıcılığı geliştirmek için işletmelerin yaygın bir şekilde kullandıkları tekniklerin birisi ve aslında tüm tekniklerin çıkış noktası beyin fırtınası yöntemidir (Barker, 2001, s.49).

2.7.1.1.1.1 Beyin Fırtınası Yöntemi

Beyin fırtınası yöntemini reklam şirketi yöneticisi Alex Osborn 1930'lu yıllarda icat etmiştir. Beyin fırtınası bir alanda fikir üretmek için biraraya gelen kişilerin zihninde en üst noktaya ulaşmış mantıklı ya da mantıksız fikirlerin o anda paylaşılmasıdır (Puccio, vd., 2007, s.146).

Beyin fırtınası yöntemi ulaşılmak istenen yaratıcı fikre giderken daha başka hiç akla gelmeyen problemlerin ve çözümlerin de ortaya çıkmasını sağlayabilir. Beyin fırtınası yöntemine getirilen eleştri çok gereksiz bilgilerin bir kirlilik yaratması yönündedir. Fakat gereksiz bilgi ve fikirlerin gerekli başka yöntem ve fikirlere sebep olabileceği ihtimali bu eleştriye göz ardı etmeyi sağlamaktadır. Hem gereksiz bilgileri engellemek hem de beyin fırtınası yaparken sistemli olmak adına Alex Osborn dört temel kural belirlemiştir. Bu kurallar fikir üretme sırasında eleştrinin yasak olması, uçuk fikirleri serbest bırakmak, çok az zamanda çokça fikir çıkarmak, fikirleri birleştirip iyileştirme çalışması yapmaktır (Barker, 2001, ss. 49-50; Puccio, vd., 2007, ss. 146-147).

Yukarıda bahsedilen kurallar dışında eklenebilecek önemli bir diğer nokta ise ortaya çıkan fikirler için değerlendirme yapmayı en sona bırakmaktır. Çünkü fikirlerin ortaya atılması sırasında değerlendirme yapmak yaratıcı düşüncenin sınırsız boyutlarını sınırlayacak ve aynı zaman diliminde daha az sayıda fikir çıkmasına sebep olacaktır. Ayrıca fikirlerin başka fikirlerle buluşması iyileştirilmesi ihtimali de değerlendirmenin en sona bırakılması gerektiğinin bir diğer sebebidir (Johansson, 2013, s. 139).

Beyin fırtınası rutin toplantıların bir kısmında zamanın değerlendirilebileceği anlarda yapılabilir. Özellikle şikayetlerin değerlendirilmesi ve çözüm üretmeye çalışılması bu yöntemle sağlanabilir. Aşıbaşının belirli zamanlarda motive olunabilecek bir ortam yaratarak tercihen istekli kişileri biraraya toplayıp alakalı ya da alakasız fikir üretmeye güdülemesi beyin fırtınası yönteminin uygulanması için yeterli olacaktır. Mutfak alışanlarının buldukları ortam itibariyle (zellikle bir otel bünyesinde bulunan mutfakların) güdülenmeleri çok kolay

olacaktır. Örneğin; en manzaralı masanın süslenip, aşçılar için yöneticilerin hazırladıkları yemeklerle donatmaları çok masraflı olmayan fakat beyin fırtınası için motive edici bir uygulama olabilir.

Beyin Fırtınası Yöntemi'nin dışında yiyecek içecek işletmelerinde kullanılabilir bazı diğer teknik veya taktikler şöyledir;

2.7.1.1.1.2 İkili Çağrıştırma Fikri

İkili çağrıştırma yine beyin fırtınası yöntemine dahil olabilecek bir tekniktir. Arthur Koestler tarafından ortaya çıkarılan bu yöntem, bir fikri kendi içinde tutarlı ama alışkanlıklar gereği birbiriyle bağdaşmaz iki ayrı referans çerçevesi içinde algılayarak yarattığı çağrışımlar olarak açıklanmaktadır (Barker, 2002, s.51).

Mednick (1967)' e göre çağrışımçı yaratıcılıkta çözüm bulmanın üç farklı yolu vardır. Bunlar; (1) Raslantı, (2) Benzerlik, (3) Aracılık'tır. Raslantı, tesadüf sonucu çağrıştırma ile ilgilidir. Benzerlik, bir nesnenin alakasız başka bir nesneyi çağrıştırması kafiye ya da isim benzerliği ile olmasıdır. Aracılık ise, iki nesnenin ortak yönlerinin hatırlanmasıyla çağrışımıcılığın oluşması demektir (Rouquette, 2007, ss. 22-23; Mednick, 1967, ss.221-222).

İkili çağrıştırmada bir şeyin duyulması veya görülmesi daha önceki yaşantıların izleriyle beyinde alakalı ya da alakasız bir çok fikir ortaya çıkarabilir. İkili çağrıştırma yöntemi ile fikir üretmeye çalışırken dikkate alınması gereken bir husus çağrışımsal duvarları yıkmaktır. Örneğin, bir kimseye 'ayak' kelimesi hatırlatıldığında o kişi genellikle 'ayakkabı, tırnak, el' gibi ayakla ilişkili diğer sıradan şeyleri düşünür. Halbuki çağrışımsal duvarlar aşıldığı takdirde herkesin aklına gelen sıradan nesnelere değil, hayal gücünün ürünü değişik nesnelere gelecektir (Top, 2008, s.108; Johansson, 2013, s.58).

Bu yöntemle alakalı olarak Johansson (2013), New York'ta bir İsveç restoranı ile görüşmeleri sonucunda ortaya çıkan bir deneyimden bahsetmiştir. İsveç restoranının aşçıbaşı personelinin ölümü nedeniyle mutfak konusunda hiç tecrübesi olmayan başka bir personel aşçıbaşı olmuştur. Yeni aşçıbaşı beklenmedik bir başarı göstermiş ve bu başarının sebebi incelemeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Yeni aşçıbaşı menüde yer alan klasik İsveç yemeklerini çağrışımsal yeteneğinin güçlü olması sebebiyle değişik biçimlerde düşünmüş ve akla gelmeyecek lezzetleri bir araya getirerek restoranın yüksek oranda kar elde etmesini sağlamıştır (Johansson, 2013, ss. 53-60).

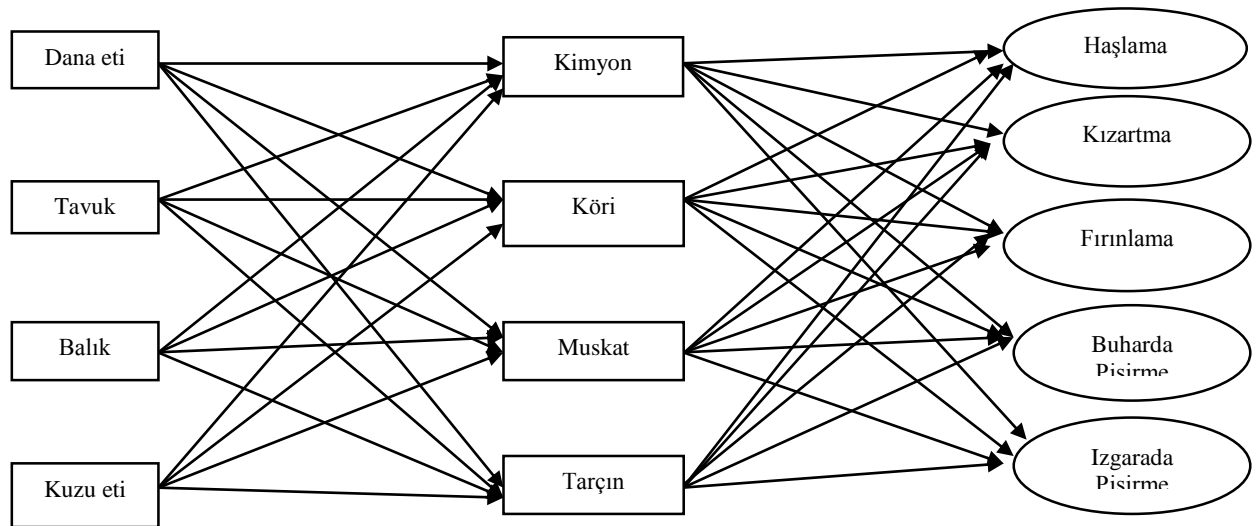
İkili çağrıştırma tekniğinde beyinde olup bitenler istem dışıdır. Fakat ne kadar geçmiş deneyimler zengin olursa o kadar çok çağrıştırmacı nesne ortaya çıkar ki, bu nesnelere de ilgili ya da ilgisiz diğer nesnelere birleştirilip yaratıcı fikir meydana gelebilir. İkili çağrıştırma Fikri mutfak yaratıcılığı için oldukça kullanışlıdır. Çünkü mutfakla ilgili malzemeler hiç çaba

sarfetmeden yaşamın her aşamasında hafızaya kaydedilebilir ve böylelikle yeni çağrışımlarla kolaylıkla birleştirilebilir (Top, 2008, s.108; Johansson, 2013, s.58).

İşletmeler ikili çağrıştırma yöntemini diğer yöntemlere dahil edebileceği gibi, sadece çağrışımlar yaratmak için zaman zaman çalışanlara bir yemek ismi verip onların zihninde akıllarına gelen malzemeleri söylemelerini isteyebilir. Böylelikle lezzet farklılığı yaratmak için denemelere fırsat verebilir.

2.7.1.1.1.3 Morfolojik Analiz

Morfolojik Analiz; şekillere göre analiz etme anlamına gelen bir yaratıcı düşünme tekniğidir (Top, 2008, s.109). Morfolojik analizde kavramlar, yöntemler ve diğer değişkenler bir matris ya da uygun şekil içerisine oturtularak tüm kombinasyonlara bakılmasıyla ortaya çıkar (Barker, 2002, s.53). Morfolojik analizi mutfak bölümü içinde bir fikir ortaya çıkarmada kullanımı için örnek Şekil 2.6'da verilmiştir.



Şekil 2.6 Et Yemeği İçin Örnek Bir Morfolojik Analiz

Kaynak : (Top, 2008 s.109) 'dan esinlenilerek araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 2.6'da örneği verilen yiyecekler çok çeşitlendirilebilir. Tüm bu değişkenlere bakılırsa $4 \times 4 \times 5 = 80$ değişik kombinasyon oluşturulabilir. Bu kombinasyonların mümkün olmadığı yada denenmiş olduğu öngörülen ihtimaller elemeye maruz kalır. Diğerleri yeni fikirler geliştirmek için üzerinde düşünölmeye başlanır. Ortaya çıkabilecek sonuçlardan bir tanesine örnek verilirse ilk sıradan tavuk, ikinci sıradan köri, ve üçüncü sıradan fırlama değişkeni seçilirse ortaya 'fırında köri soslu tavuk' ortaya çıkar. Böyle bir sonuç daha önce denenmiş olabilir. Fakat diğer ihtimaller teker teker düşünölmürse ortaya mutlaka denenmemiş bir yemek çıkacaktır. Ortaya çıkan yemeği bir aşçı uygulamada deneyerek bambaşka bir tat elde edebilir. Veya tam tersine

sonucu çok kötü de olabilir. Sonuç kötü olduğunda tekrar baştan başlayarak ve ekleme çıkarmalar yaparak yeni fikirler oluşturulabilir (Rawlinson, 1995, s.119-120).

2.7.1.1.1.4 Varsayımları Tersine Çevirme Tekniği

Düşünceler ve fikirler ortaya çıkarırken önce varsayımlardan hareket edilir. Varsayım üç adımda ortaya çıkar. Bu adımların ilki varsayımı saptamaktır. İkincisi saptanılan varsayım için ‘Ya olsaydı?’ gibi sorular sormaktır. Üçüncüsü ise bu varsayımın tersine olan bakış açılarını saptamaya çalışmaktır. Sonuç olarak herkes fikirlerin ilk akla gelen halini düşünür fakat tersine durumlar da yaratıcılık için cezbedici düşünceler sağlayabilir (Barker, 2002, ss. 57-58; Top, 2008, 115).

Yiyecek içecek işletmelerinde varsayımları tersine çevirme tekniği için Johansson (2013) bir işletmenin ilk akla gelen fonksiyonlarının tamamen ters yönde düşünülmesiyle olabileceğini savunmuştur. Örneğin; “restoranların menüsü olur”, “restoranlar yemekleri karşılığında paralar ister”, “restoranlar yemek verir” gibi önermeler karşılığında “ restoranların menüleri olmaz” restoranlar yemek karşılığında para istemez” ya da “restoranlar yemek vermez” şeklindeki olumsuz ifadeler düşünüldüğünde hiç akla gelmeyecek fikirler ortaya çıkabilir. İlk bakışta anlamsız gelebilecek bu olumsuz ifadeler anlamlı başka yaratıcı fikirlerin başlangıcı olabilmektedir (Johansson, 2013, s.75).

Bu yöntemlerin yanında Yanal düşünme, Triz, Sinektik, Birleştirme Tekniği, Kuralları Tersine çevirme, Rüya Görme gibi teknikler de vardır (Barker, 2002 ss.49-62; Top, 2008, s.102; Rawlinson 1995). Fakat yiyecek içecek işletmelerinde kullanımı açısından yukarıdaki yöntemler daha uygulanabilir görülmüştür.

2.7.1.1.2 Mutfak Bölümünde Ürün Geliştirme ve Yaratıcılık Süreci

Yaratıcılığın ürün geliştirme boyutunda kullanılması üretim süreci sırasında ya da dışında aşçıların esin kaynaklarını çoğaltarak yeni fikirleri planlaması ve bu fikirlerin denenmesini içermektedir. Bir aşçı üretim sürecinde etrafındaki kişilerle düşüncelerini paylaşırken yeni fikirler ortaya atabileceği gibi üretim süreci dışında yaratıcılığın diğer alanlarına ilgisini arttırarak da yeni fikirleri geliştirebilir. Yaratıcılığı geliştirmek için ilgi gösterilecek alanlar film izleme, kitap okuma, seyahatlere çıkma olabilir. Bu alanlar yemek yapmakla ilgili olmadığından mutfak yaratıcılığına katkı sağlayacağı bir çok kişi tarafından sorgulanabilir. Fakat ilgisiz görünen unsurlar biraraya geldiği zaman bambaşka fikirleri doğurabilir. Sonuç olarak hangi alanda yaratıcı ilhamın geleceği önceden kestirilemez. Fakat yaratıcı işlerle uğraşmak kişinin yaratıcılığını arttırır (Horng ve Hu, 2008, s. 223).

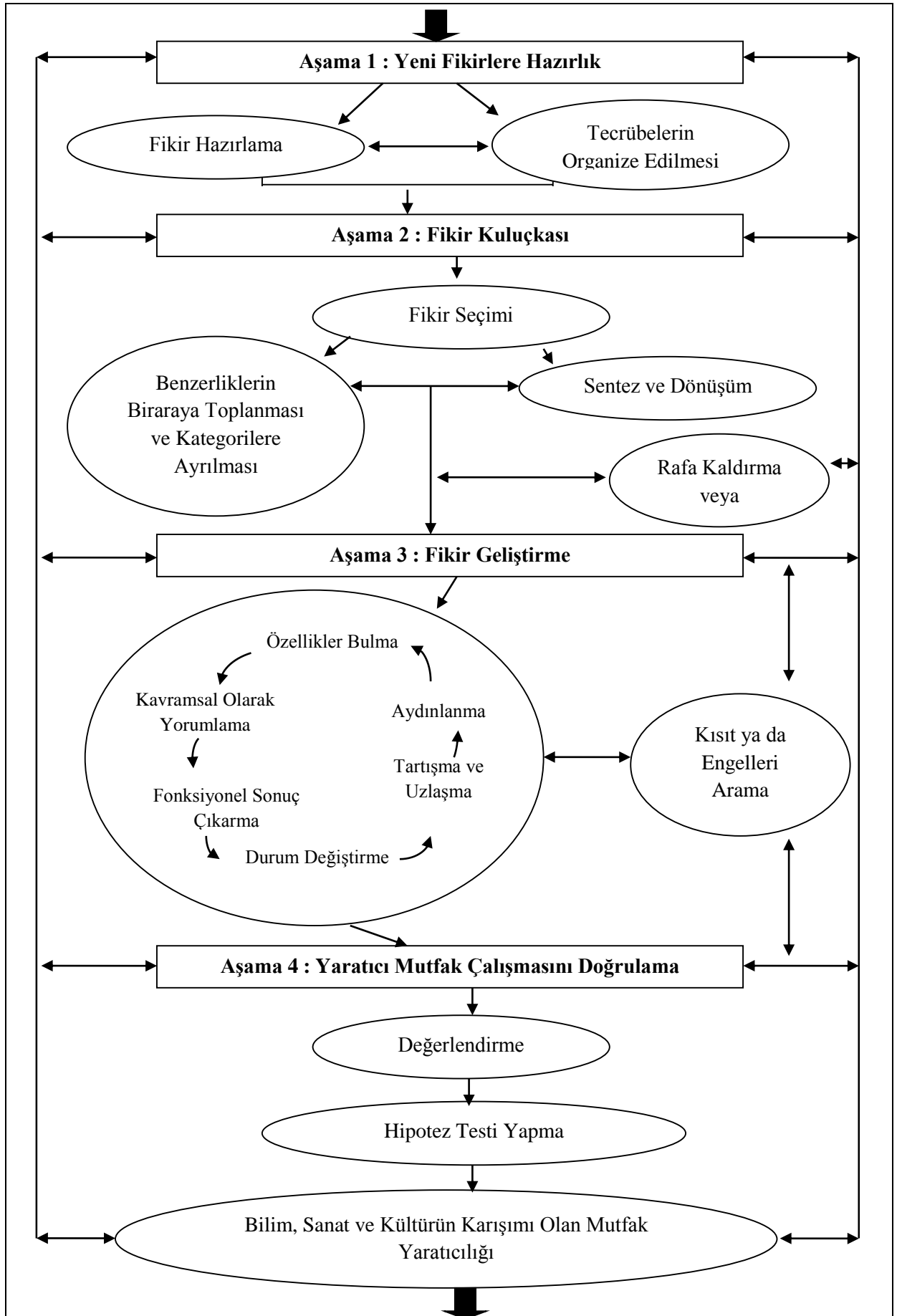
Yaratıcı işlerle uğraşmak dışında mutfakta çalışan birinin müşteri geribildirimlerini ve değişik bakış açılarını alması da yaratıcılığa katkı sağlayabilir. Herkesin bir yemek hakkında

bakış açısı umulmadık fikirleri meydana çıkarabilir. Umulmadık bakış açıları için müşteriler dışında başvurulabilecek kişiler çalışma arkadaşları, başka işletmelerin çalışanları, alışveriş yapılan firmaların çalışanları gibi mutfakla ilgili kişilerdir (Horng ve Hu, 2008, s. 223).

Yaratıcı bir mutfak ürününün sahip olması gereken kriterler Horng ve arkadaşları (2011) tarafından beş ana başlığa ayrılmıştır. Bunlar; (1) Profesyonel teknik, (2) Lezzet (aroma, tat ve doku gibi kriterler), (3) Estetik (görünüş, renkler, modelleme), (4) Malzeme seçimi ve (5) Konsept'tir. Tüm bu kriterlerin genel anlamda beş duyu organı tarafından ölçülebilir olması gerekmektedir. Tadı değişik olan bir yemeği göze hitap edebilecek şekilde sunmamak geliştirilen fikrin başkaları tarafından değerlendirilememesine sebep olabilir.

Horng (2011), Horng ve Hu (2008, 2009), Yaratıcı Mutfak Döngüsünü Şekil 2.7'deki gibi tabloştürmüştür. Yaratıcı mutfak döngüsünün aşamaları aynı zamanda Wallas'ın yaratıcılık aşamalarını da içermektedir. Wallas'ın yaratıcılık aşamaları (1) Hazırlık, (2) Kuluçkalık, (3) Aydınlanma - şimşek çakması, (4) Doğrulama-Test etme olarak birbirini takip eden dört unsuru içermektedir (Barker, 2002, 47-48; Top, 2008, ss. 80-81).

Horng'un modelinde "Fikirlere hazırlık" adındaki ilk aşama daha önceden tecrübe edilmiş görsellikleri, tatları biriktirip zihine yerleştirilmesini içermektedir. Daha önceden de savunulduğu gibi aşçılar yeni fikirler için esin kaynağı olarak her türlü tecrübeyi kullanabilirler. Seyahat etmek, değişik mimariler görmek, kitap okumak gibi aktiviteler fikirlere hazırlık aşamasına dahildir. İkinci aşama olan "Fikir kuluçkası" aşaması tecrübe edilen farklı düşüncelerin zihinde organize edilmesi, birleştirilmesi sürecini içermektedir. Üçüncü aşama ise organize edilen fikirlerin geliştirilmek istenenleri hakkında düşünme, eksik ya da olabilir yönleri tespit etme, değişiklik yapma gibi bilinçli hareketlerden oluşur. Son aşamada üzerinde düşünülen fikirler değerlendirilir ve test edilir. Son aşama mutfakta somut ürünlerin çözüm süreçlerinin dahil olduğu aşamadır. Denenen somut ürünler daha iyiye ulaşılan kadar denenebilir (Horng, vd., 2011, ss.531-532).



Şekil 2.7 Yaratıcı Mutfak Döngüsü

Kaynak : (Horng ve Hu 2008, s. 225; Horng ve Hu 2009, s. 378; Horng, vd., 2011).

2.7.2 Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Ortamı, Yaratıcılık Kavramı ve Mutfak Bölümü Arasındaki İlişki

Mutfak bölümü gerek otel bünyesinde olsun gerekse bağımsız yiyecek içecek işletmelerinde olsun yaratıcılığa diğer turizm işletmelerinde olduğu gibi değer vermelidir. Çünkü turistlerin ve diğer yiyecek içecek tüketicilerinin yeni hizmet ve ürünlere karşılık yeni ihtiyaçları ortaya çıkar. Bu ihtiyaçlara karşılık yiyecek içecek işletmeleri de malzemelerin maliyet kontrolünü sağlamak, dağıtım kanallarıyla etkileşimi arttırmak, çalışanların masraflarını azaltmak zorundadır. İşletmelerin ve tüketicilerin çıkarlarının çatışmasından oluşan bu paradoksu işletmeler yaratıcı çözümler geliştirerek ya da hem ekonomik hem de ihtiyaç ve beklentilere cevap verebilir, yenilikçi ürünler pazarlayarak fırsat haline dönüştürebilir. Yiyecek içecek tüketicileri işletmelerden çoğunlukla iki yönde yenilik ve yaratıcılık beklerler. Bunlardan birisi yemeğin servisi, sunumu ya da tüketiciye gelene kadarki süreç içinde yapılan yenilikler, diğeri ise yiyeceğin içindeki değişik tatların kullanımıyla ortaya çıkarılan yeniliklerdir. Bu beklentiye cevap verebilmek için yiyecek içecek işletmeleri ve özellikle mutfak bölümü tüm organizasyonun yaratıcılığını geliştirmelidir. Bunu başarabilmek için de işletme yöneticileri iş ortamının yaratıcılık performansı için uygun bir alan olmasını sağlamalıdır (Hu, 2010 s. 582; Quan, 2003, s. 302; Cummings, 1965, s. 225).

Mutfak ortamı ekonomik kaygılarla çalışılan bir işyeri olmasına rağmen sanatsal faaliyetlerin de yürütüldüğü bir yerdir. Mutfak şefleri de birden çok özelliğe sahip kişilerdir. Şefler mutfak yöneticisi olmanın yanında aynı zamanda işletme sahibi, lider ya da sanatçı gibi sıfatlara da sahip kişilerdir. Bu sebeple yönetici sıfatıyla diğer çalışanlara iş ortamı koşulları konusunda yardımcı olmalı ve yaratıcı sanatçı sıfatıyla da çalışanlara ilham ve motivasyon sağlayıcı desteklerde bulunmalıdır (Balazs, 2001, s.135; 2002 s. 144).

Yiyecek içecek işletmelerin ve mutfak yöneticilerinin çalışanların yaratıcılıklarını arttırıcı bir ortam sağlaması konusunda yapılan araştırmalarda iş ortamında değişik motivasyon faktörleri tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde yaratıcılığı etkileyen motivasyon faktörlerini inceleyen, katılımcıların %34'ünün (en çoğunun) yiyecek içecek departmanındaki çalışanların olduğu bir araştırmada yaratıcılığı destekleyen motivasyon faktörleri şu şekilde belirlenmiştir (Wong ve Pang, 2003);

- Açık politika
- Üst yönetim tarafından gelen destek ve motivasyon
- Onaylama ve takdir etme
- Eğitim ve gelişim
- Otonomi ve esneklik

Açık politika faktörü, işletmenin şeffaflığı ve çalışanlara karşı yeni fikir geliştirme ve bunları rahatlıkla paylaşabilme duygusuyla hareket etmesidir. Özellikle mutfak bölümü çalışanları, müşterilerden çok işletme içi çevre ile iletişimde olduğundan kendilerini güvenli ve dürüst bir ortamda hissetmek isteyeceklerdir (Wong ve Pang, 2003 ss.554-556).

Üst yönetimden gelen destek ve motivasyon faktörü örgütte üst yönetimin yapılan işleri, yeni fikirleri destekleyici tavırlar sergilemesidir. Mutfak bölümü tehlikeli araç ve gereçlerin de kullanıldığı bir ortamdır. Bu yüzden disiplin ve düzen çok daha fazla önemlidir. Fakat tüm bu disiplin ve düzeni sağlayan yöneticiler aynı zamanda disiplinin çalışanlara karşı oluşturulmuş olumsuz bir tutum değil tam tersi onların güvenliğinden sağlığından sorumlu olduğunun hissettirilmesi sorumluluğunu taşırlar. Kuralların yanında destekleyici faaliyetlerinde düzene dahil edilmesini sağlamakla yükümlüdürler. Yöneticiler ancak böyle yaratıcı ortam oluşturma peşine düşebilirler. Üst yönetim çalışanlara içsel motivasyon sağlamada ve eğitim ve sürekli geliştirme faaliyetleri uygulamada çok önemli bir role sahiptir. Bir örgütün destek ve ödül mekanizması gelişmiş olabilir fakat yöneticiler ve şefler bunu hissettirmez ve uygulamazsa o mekanizmalar işe yarar hale gelemezler. Onaylama ve takdir etme, yaratıcı davranışların pekiştirilmesi için yine motivasyon sağlayıcı bir diğer önemli faktördür (Wong ve Pang, 2003 ss.554-556).

Eğitim ve sürekli gelişim Wong ve Pang (2003)'e göre çalışanlar tarafından yaratıcılığı etkileyen en önemli unsurları barındıran faktördür. Bir alanda bilgi ve beceriler ne kadar çok olursa ortaya çıkma potansiyeli olan yeni fikirler o denli işe yarar ve çeşitli olacaktır. Otonomi ve esneklik faktörü her çalışanın önemli olduğunun hissettirilmesi ve inisiyatif almanın sağlanabilmesi açısından önemlidir. Aynı durum disiplinli bir ortamda yaratıcı faaliyetlerde bulunacak olan aşçılar için de çok önemlidir. Bu verilerin elde edildiği çalışma bu çalışmaya benzer olarak hem turizm işletmelerinde yaratıcılık motivasyon faktörlerini inceleme açısından hem de katılımcıların % 34'ünün yiyecek içecek personeli olması açısından önemli görülmüştür.

2.7.2.1 Yaratıcılık ve Mutfak İlişkisi Hakkında Yapılan Çalışmalar

Garrigos ve arkadaşları (2013) yenilik ve yaratıcılığı Doğu İspanya'daki üstün nitelikli restoranlarda (Haute Cuisine Restaurant) 45 mutfak şefi ya da yöneticisi ile ölçmüştür. Araştırma sonucunda yenilik ve yaratıcılığın bir plan dahilinde yapılması gerektiği, tarif ve fotoğraf gibi belgelerle desteklenmesi gerektiği, yaratıcılık için yeterli zaman, maddi kaynak olması gerektiği ve mutfak bilgi ve becerilerinin olmazsa olmaz bir unsur olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Harrington (2004), çalışmasında mutfakta yenilik süreci modeli ortaya koymuştur. Harrington, bu yenilik süreci modelini özellikle yiyecek içecek servisi için uygulanabilecek bir model olması sebebiyle önemli olduğunu savunmuştur. Mutfakta yenilik süreci modeli dört aşamaya ayrılmaktadır. Bu aşamalar; “Mutfakta yenilik formülasyonu”, “Mutfakta yenilik uygulaması”, “Değerlendirme ve kontrol”, “Ürün ve yeniliğin tanıtımı”dır.

Rodgers (2007) yiyecek içecek servisindeki teknolojik yenilikleri ve bu yeniliklerin stratejik rolünü incelediği çalışmasında, yeniliklerin kullanıldığı alanları ve faydalarını incelemiştir. Yaratıcılık uygulamaları her ne kadar mali açıdan ortaya çıkış sürecinde masraflı olsa da, yeniliğe dönüştürüldüğü noktada katlanılan maddi maliyetlerin çok üstünde yarar sağlayabilir. Araştırmada buna örnek olarak daha iyi yiyecek kalitesi sayesinde merkezi üretim, değişik pişirme metotları sayesinde daha az yiyecek ziyarı, değişik servis metotlarına sayesinde daha az zaman kaybı, genişletilmiş besin değerleri sayesinde daha fazla verim elde edilebilir. Rodgers bu araştırmasında mutfaktaki yenilikçi ürünlerin ve yönetim şekillerinin dışında üretim teknolojilerini vurgulamıştır (örn; daha çabuk pişiren fırınlar, teknolojik mutfak aletleri vb.). Bu kolaylaştırıcı teknolojilerin ihtiyaç olarak hissedilmesi mutfak çalışanları tarafından tespit edilebileceği için, yine mutfak çalışanları çözüm olarak bu ihtiyaçlara yeni fikirler üretebilirler. Bu teknolojik fikirleri üretmeseler bile yöneticilerin işletmelerde yaratıcılığı önemsemesi ve çalışanlara bu konuda destek vermesi yine bu teknolojileri benimsemeleri ve onlara bütçe ayırmalarına bağlıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ ORTAMININ YARATICILIK PERFORMANSINA ETKİSİ: MUTFAK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hızla değişen dünyada değişime karşı gelmek ve hep aynı kalmak işletmeler için zorlayıcı olabilir. Bir örgütte yenilik ve değişime ayak uydurma önemsenmiyorsa çalışanlar da bireysel olarak kendilerini yaratıcı olmaya yönlendireliler de organizasyon amaçlarına uygun planlı bir yaratıcılık süreci geçiremezler. Her birey sadece kendini geliştirmekle kalır ve örgütsel yaratıcılık potansiyeli değerlendirilememiş olur.

Turizm işletmeleri diğer tüm işletmeler gibi çağa ayak uydurmak ve değişimin bir parçası olmak durumundadır (Wong ve Pang, 2003, s.551). Değişim, yenilik ve yaratıcılık tüm insanlık için geçmişten bugüne önemli olmuştur ve küreselleşen dünyada daha da önemli olmaya devam edecektir. Bu yüzden diğer tüm işletmeler gibi turizm işletmeleri de değişen müşteri ihtiyaçlarına karşılık yeni ürünler üretmelidirler. İşletmeler bu değişimi de ancak yaratıcı örgütte sağlayabilirler. Çünkü yaratıcı örgüt demek değişimi arayan, yeni fikirleri geliştirme çabası içinde olan örgüt demektir. Dolayısıyla turizm işletmeleri yaratıcılığı destekleyici bir ortam oluşturmak için çalışanlara ve tüm çevresine uygun ortam sağlama gayreti içerisinde olmalıdır.

Her departman gibi mutfak departmanı da tüm organizasyonun politika ve stratejilerinden etkilenir. Dolayısıyla turizm işletmelerinin değişime karşı ayak uydurma çabası içinde kayıtsız kalmamak, yaratıcı yönetim ve yeni stratejik hedeflere dahil olmak zorundadır.

Yaratıcılık yaşamın her alanında olabilmektedir. Bu alanlardan yaratıcılık konusunun en çok vurgulandığı alan ise sanatsal faaliyetlerdir. Mutfak bölümündeki uygulamalar el uğraşı ve estetik gerektirdiğinden sanatsal faaliyetleri içermektedir. Dolayısıyla yaratıcılık mutfak için örgütün yönetsel çıkarlarının da ötesinde sanat ortaya koyabilmek için olması gereken bir unsurdur.

Bu çalışmada mutfak çalışanlarının yaratıcılık performanslarının üst seviyeye çıkartılması gerekliliği vurgulanmak istenmiştir. Yaratıcılık performansı da işletme içinde uygun ortam oluşması, işletmenin yaratıcılık ve yeniliğe bakış açısının olumlu olmasıyla mümkündür. Dolayısıyla iş ortamındaki her bir değişkenin incelenmesi ve yaratıcılık performansına etkisinin tespit edilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Bu düşünce temelinde çalışmanın amacı beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan mutfak çalışanlarının yaratıcılık performanslarına etki eden iş ortamı değişkenlerini ortaya çıkarmak

ve bu iş ortamı değişkenlerinin çalışanların yaratıcılık performansı üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca, mutfak çalışanlarının demografik ve mesleki özelliklerine göre iş ortamına yönelik algılarında ve yaratıcılık performanslarında anlamlı farklılıkların olup olmadığı da araştırılacaktır.

Araştırmanın amacı çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır;

- İş ortamı değişkenleri arasında pozitif veya negatif yönlü anlamlı bir ilişki var mıdır?
- İş ortamı değişkenleri ile yaratıcılık performansı arasında pozitif veya negatif yönlü anlamlı bir ilişki var mıdır?
- İş ortamı değişkenlerinin yaratıcılık performansına etki derecesi nedir?
- Çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre iş ortamına yönelik algılarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmakta mıdır?
- Çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre yaratıcılık performanslarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmakta mıdır?

3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma Alanya ilçesi ve çevre beldelerinde faaliyet gösteren, beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak departmanlarında gerçekleştirilmiştir. Alanya Türkiye'deki önemli turizm merkezlerinden birisidir. Mutfak çalışanı olarak aşçıların çok sayıda olması, bu çalışmanın Alanya'da yapılabileceğinin bir kanıtıdır. Ayrıca bir diğer dikkat çekilmesi gereken unsur, Alanya'da önemli aşçılık yarışmalarının yapılması bölgenin araştırma için ne kadar uygun olduğunu göstermektedir. Çünkü aşçılık yarışması jürileri genellikle katılımcıları yaratıcı yemekler ya da yaratıcı sunumlar çerçevesinde olan kriterlerle değerlendirirler. Bu da yarışmalara katılan kişilerin işletmelerde çalıştığı zaman içerisinde ya da dışında yaratıcı işlere önem verdiğini göstermektedir. Yaratıcılığa önem veren aşçıların Alanya ve çevresinde olması da çalışmanın bu bölgede yapılmasının bir diğer nedenidir.

Alanya'daki konaklama işletmelerinin genel özelliği olarak her şey dahil hizmet şeklini benimsemiş olmaları, özellikli yiyecek içecek işletmelerinin az sayıda olması araştırmanın sınırlılığı olarak sayılabilir. Bu sebeple diğerlerine göre daha özellikli yiyecek içecek işletmelerini bünyesinde barındırması dolayısıyla beş yıldızlı otel işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırma Alanya bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde yapıldığından çalışmanın bulguları ve sonuçları bu işletmelerdeki mutfak çalışanlarının görüşleriyle sınırlıdır.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmaya konu olan evren, veri toplama araçları, analizde kullanılan yöntemler bu bölümde verilmiştir.

3.3.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Alanya’da ve beldelerinde bulunan kültür ve turizm bakanlığı işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin üretim yapan mutfak personeli oluşturmaktadır. Üretim yapmayan mutfak personeli yani bulaşıkçı ve yeni göreve başlayan, sadece üretime hazırlık yapan personel yaratıcılık performansı gerektiren işlere daha az dahil olduklarından çalışmanın sonuçlarını gerçekten uzaklaştıracağı düşüncesiyle çalışmaya dahil edilmemiştir.

Alanya 2012 Ekonomik Rapor (2013)’a göre Alanya’da Kültür ve Turizm Bakanlığı İşletme Belgeli beş yıldızlı otel işletmesi sayısı 47’dir. Araştırmaya konu olan Alanya’daki beş yıldızlı işletme belgeli otel işletmelerinin yatak kapasitesi toplamda 31477’dir. Bu veriye göre otel işletmesi başına ortalama 670 yatak düşmektedir ($31477 / 47 \approx 670$).

Yapılan araştırmada Alanya’da veya başka bir destinasyonda otel işletmelerinde aşçı olarak çalışan toplam personel sayısı hakkında bir bilgiye rastlanmamıştır. Belirli bir yatak sayısı ya da otel büyüklüğüne göre değişen mutfak personeli sayısı hakkında da sayısal bir veri bulunamamıştır. Uygulama yapılan tesislerde çalışan mutfak personeli sayısı işletmelerin restoran sayısı, menü şekli ve sezon yoğunluğuna göre değişmektedir. Yapılan uygulama dahilinde AKTAD (Altın Kepçe Aşçıları Derneği)’dan alınan bilgilere göre 670 yataklı bir otel işletmesinde bulaşıkçı ve stajyerler haricinde yaklaşık 20 mutfak personeli istihdam edilebileceği anlaşılmıştır. Bu bilgiye göre Alanya bölgesindeki beş yıldızlı işletme belgeli otellerin yemek üretimi yapan mutfak personeli sayısı toplam 1000 kişi civarındadır. 1000 kişilik evreni temsil etmesi için ($\alpha = 0.05$) 278 kişilik bir örneklem yeterli görülmektedir (Baş, 2006, s.47).

3.3.2 Veri Toplama Aracı

Anket formu oluşturulmadan önce literatürde kullanılmış konu ile ilgili anket soruları incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda konu ile ilgili en çok kullanılan aşağıdaki iki ölçme aracına ulaşılmıştır;

- KEYS; Work Environment Survey (İş Ortamı Ölçeği) (Amabile, vd., 1996).
- (SOQ) Situational Outlook Questionnaire (Durumsal Bakış Anketi) veya (CCQ) Creative Climate Questionnaire (Yaratıcı İklim Anketi) (Isaksen, vd., 1999; Isaksen ve Ekvall, 2013).

SOQ veya diğer adıyla CCQ ölçeği daha çok örgütsel iklimi yani örgüt içindeki psikolojik havayı ölçmeye yöneliktir. Oysaki Amabile’nin KEYS diye adlandırılan İş Ortamı Ölçeği örgüt

içindeki psikolojik havanın yanında fiziksel imkanları da içermektedir. Bundan dolayı araştırmada kullanılacak veri toplama aracı olarak düzenlenen anket formu KEYS ölçeğinin değişkenleriyle birlikte başka çalışmalardan da derlenen sorulardan oluşmaktadır. Ayrıca bu önermelere araştırmacı tarafından 8 önerme daha eklenmiş (B41 C11, C12, C13, C14, C15, C16, C17), böylece soru havuzu oluşturulmuştur(Bkz. EK-1). Toplamda 72 soru içerisinde 55 adet “iş ortamı değerlendirme soruları” ve 17 adet “mutfakta yaratıcılık performansı değerlendirme soruları” bulunmaktadır. İncelenen ve soru havuzunun oluşmasında kullanılan çalışmalar aşağıdaki gibidir;

- Coveney, B., “Assessing the Organisational Climate for Creativity In A UK Public Library Service: A Case Study,” *Library and Information Research*, Vol. 32, No. 102, (2008), 38-56,
- Rosello, J., Tran, V., “Assessing The Climate For Creativity: The Example of A French High-Tech Organization.”, 12th European Conference on Creativity and Innovation Proceedings: The ultimate experience in collaboration, Portuguese Association of Creativity and Innovation, 14-17 September, Portugal, (2011), 625-641,
- Balay, R., “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C. 43, No. 1, (2010), 41-78,
- Kale, E., “Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri.”, *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2010,
- Mostafa, M., “Factors Affecting Organisational Creativity and Innovativeness in Egyptian Business Organisations: An Empirical Investigation.”, *Journal of Management Development*, Vol. 24, No. 1, (2005), 7-33,
- Zhou, J., George, J.M., “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, (2001), 682-696.

Yukarıda bahsedilen çalışmalarda kullanılan önermelerin bir kısmı İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmiş, bir kısmı mutfak çalışanlarının anlayabileceği biçime uyarlanmış, diğer kısmı ise tamamen değiştirilerek kullanılmıştır. Soru havuzunun belirlenmesi sonucunda 13 demografik soru ile beraber toplam 85 ifade akademisyenler, aşçı başları ve profesyonel yiyecek içecek uzmanları tarafından incelenmiştir. Uzman görüşlerinin alınmasında Alanya’da bulunan AKTAD (Altın Kepçe Turizm ve Aşçılar Derneği) ve AKPAB (Akdeniz Profesyonel Aşçılar birliği) gibi kurumlardan yardım alınmıştır. Uzman görüşleri birebir görüşme yöntemiyle

alınmış soru formundaki ifadelerin çok olması eleştirisi üzerine, çok sayıda soruya karşılık cevaplama sürelerinin uzayacağı düşünülerek, değişmesi gereken ifadeler değiştirilmiş, yanlış anlaşılan ya da anlaşılma güçlüğüne sebep olan Yaratıcılık Performansı ile ilgili 5 adet, İş Ortamı ile ilgili 20 adet olmak üzere toplam 25 ifade ise soru havuzundan çıkartılmış ve ön test için 13'ü demografik toplam 60 ifade içeren yeni bir anket formu oluşturulmuştur (Bkz. EK-2).

3.3.2.1 Pilot Test

Oluşturulan anket formu 3. Altın Kepçe Ulusal Yemek Yarışması'nda yarışan 61 katılımcıya uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programına girilmiştir. Toplamda 35 ifadeden oluşan B grubu "İş Ortamı Değerlendirme Soruları"nın güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alfa değerinin (α) = 0,898 olduğu görülmüştür. Toplamda 12 ifadenin bulunduğu C grubu "Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Soruları" için ise Cronbach's Alfa değeri (α) = 0,958 olarak bulunmuştur. Ön test sonuçlarına bakıldığında 5'li Likert Tipi Ölçek ile hazırlanan anket sorularının güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Ön test sonuçlarının beklendiği gibi elde edilmesiyle 13'ü demografik ve mesleki özelliklerle ilgili, 35'i "İş Ortamı Değerlendirme Soruları" ve 12'si "Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Soruları"ndan oluşan anket formuyla asıl uygulamaya geçilmiştir.

3.3.3 Verilerin Toplanması

Araştırma Ekim (2013) ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Hazırlanan ve son haline getirilen anket formu uygulama yapılması planlanan tüm işletmelere birebir görüşülerek uygulanmak istenmiştir. Ancak bazı işletmeler genel prensipleri gereği işletme bilgilerini paylaşmadıkları gerekçesiyle, bazıları ise meşgul olması sebebiyle uygulamaya katılmak istememiştir. Toplamda araştırmaya dahil olan 379 kişiyle uygulama gerçekleştirilmiştir. Anket formları birebir görüşülerek doldurtulmasına rağmen 37 adet anket formu eksik ya da okunmadan (çelişkili) doldurulması sebebiyle uygulamanın analizine dahil edilmemiştir. Sonuç olarak 342 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

3.3.4 Verilerin Analiz Yöntemi

Araştırmanın sağlıklı ve faydalı olabilmesi için verilerin kalitesi yanında uygun analiz tekniklerinin de seçilmesi gerekmektedir. Buna göre araştırmada amaç iyi belirlenmeli ve amaca uygun en doğru teknik seçilmelidir (Altunışık, vd., 2007, ss. 160-161).

Araştırmada hangi veri analizi tekniklerinden faydalanabileceğine karar vermek için öncelikle verilerin homojen dağılıp dağılmadığını anlamak gerekmektedir. Normal dağılım sergileyen bir veri seti için farklılık analizleri başkayken normal dağılım sergilemeyen bir veri seti için analizler başkadır (Altunışık, vd., 2007, ss. 160-161). Bu durumda normal dağılım olup

olmadığını anlamak için Kolmogorov Smirnov Testi; çalışmanın amacına uygun olarak boyutlar arasındaki ilişkileri ve derecelerini incelemek için Korelasyon ve Regresyon Analizi; demografik ve mesleki özelliklerle diğer değişkenler arasındaki anlamlı farklılıklar olup olmadığını anlayabilmek için Farksızlık Testleri analizlerde kullanılmıştır.

3.3.5 Güvenilirlik Analizi

Üzerinde araştırma yapılan konuya ait popülasyon yada rasgele seçilen örnek birimlerin davranış, tutum ve bilgi gibi çeşitli özelliklerinin ölçülmesinde, ilgilenilen konuya ilişkin belirli sayıda sorudan oluşan ölçme araçları geliştirilmiştir. Güvenilir bir ölçme aracı geliştirirken dikkat edilmesi gereken önemli noktalar vardır. Bunlar; ölçeği oluşturan soruların yapılan araştırmanın doğruluğunu ortaya çıkarabilecek nitelikte, birbirleri ile ilişkili, tutarlı, anlaşılır ve yeterli sayıda olmasıdır. Güvenirlilik, yapılan bir test veya ankette soruların birbirleriyle tutarlı olup olmadığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder (Kalaycı, 2010, s. 404; Nakip, 2006, s.145).

3.3.5.1 Güvenilirlik Analizinde Kullanılan Modeller

Alfa modeli, test-yeniden test, alternatif form ve ikiye bölme yöntemi ölçeklerin güvenilirlik seviyesini ölçmede kullanılmaktadır. Bunlar (Nakip, 2006, s. 145);

- **Alfa modeli;** ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa ortalaması ile elde edilir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır;
 - $0.00 < \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
 - $0.40 < \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
 - $0.60 < \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
 - $0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.
- **Test-Yeniden Test;** elde edilen bir örneğe, kısa zamanda (2-4 hafta) aralıklarla ve mümkün mertebe benzer şartlar altında aynı testi (ölçmeyi) uygulayarak, iki sonucu karşılaştırılır. Ölçme sonuçları aynı ya da birbirine çok yakın çıkarsa, ölçmenin güvenilir olduğuna; değilse, tesadüfi hatanın büyük olduğuna karar verilir. Tesadüfi hata büyük olursa, güvenilirlik düşük olur. Korelasyon analizi yapılarak iki ölçme arasında bir fark olup olmadığına bakılır. Korelasyon katsayısı yüksekse, iki test sonuçlarının birbirine yakın olduğuna karar verilir.
- **Alternatif form;** aynı amaca yönelik benzer soruların bulunduğu iki farklı formun uygulandığı bu yöntemde cevaplayıcının, farklı ifadelerle aynı cevabın verip

vermediğini tespit etmek amaçlanmaktadır. İki test arasından makul sürelerin olması gerekir.

- **İkiye bölme;** Aynı konuyu ölçen çok sayıda ifadeyi tesadüfi bir şekilde iki gruba bölerek, anketin farklı yerlerine yerleştirmektir.

Güvenilirlik analizi için yukarıdaki modellerden Cronbach's Alpha modeli kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek ismi	Cronbach's Alpha Değeri	Standartlaştırılmış Değişkenlere Göre Cronbach's Alpha Değeri	Değişken sayısı
İş ortamı Değerlendirme Ölçeği	,869	,897	35
Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Ölçeği	,785	,898	12

Tabloda görüldüğü üzere 35 değişkenden oluşan İş Ortamı Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri (α)= 0.869, Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri ise (α)= 0.785 olarak bulunmuştur. Bu değerler her iki ölçeğin de güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.2 İş Ortamı Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Değişkenlerin Çıkarılması İle Elde Edilecek Güvenilirlik Değerleri

Değişken numarası	Değişken Elendiğinde Elde Edilen Ölçek Ortalaması	Değişken Elendiğinde Elde Edilen Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Değişken Boyut Korelasyonu	Çoklu Korelasyon Katsayısı	Değişken Elendiğinde Elde Edilen Cronbach Alpha Değeri
B1	123,3684	249,541	,543	,674	,863
B2	123,3509	249,718	,578	,709	,862
B3	123,4708	248,484	,575	,574	,862
B4	123,5936	247,802	,493	,478	,863
B5	123,3977	250,023	,524	,578	,863
B6	123,8304	244,693	,464	,499	,863
B7	123,5380	249,117	,512	,600	,863
B8	123,6608	252,424	,354	,476	,866
B9	123,3830	249,809	,544	,541	,863
B10	123,4561	249,246	,553	,540	,863
B11	123,2632	249,755	,333	,238	,867
B12	123,4474	248,007	,560	,615	,862
B13	123,4123	249,879	,505	,563	,863
B14	123,4181	247,939	,570	,657	,862
B15	123,2515	251,385	,499	,578	,864
B16	123,1696	253,561	,467	,500	,865
B17	123,1462	253,058	,484	,571	,864
B18	123,2310	253,574	,402	,533	,865
B19	123,2076	253,338	,437	,588	,865
B20	123,3567	254,664	,308	,499	,867
B21	123,2953	250,508	,531	,640	,863
B22	123,3509	247,313	,647	,743	,861
B23	123,2602	250,129	,139	,123	,881
B24	123,4854	248,837	,555	,600	,862
B25	124,1170	243,916	,554	,680	,861
B26	123,5234	251,194	,410	,396	,865
B27	124,1170	240,549	,617	,741	,859
B28	125,5409	254,231	,246	,656	,869
B29	125,6842	259,536	,124	,687	,871
B30	125,6784	260,635	,097	,644	,872
B31	125,4415	255,719	,194	,679	,870
B32	125,2924	253,979	,208	,708	,871
B33	125,3947	256,439	,171	,613	,871
B34	125,5263	259,775	,103	,561	,872
B35	125,4269	256,597	,165	,689	,871
Cronbach's alpha					0,869
Toplam varyansı açıklama oranı					265,273
Toplam standart hatası					16,287

Tablo 3.3 Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Değişkenlerin Çıkarılması İle Elde Edilecek Güvenilirlik Değerleri

Değişken Numarası	Değişken Elendiğinde Elde Edilen Ölçek Ortalaması	Değişken Elendiğinde Elde Edilen Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Değişken Boyut Korelasyonu	Çoklu Korelasyon Katsayısı	Değişken Elendiğinde Elde Edilen Cronbach Alpha Değeri
C1	49,0409	42,720	,662	,560	,755
C2	49,1550	43,750	,571	,477	,762
C3	49,1140	43,550	,542	,449	,763
C4	49,1023	42,649	,652	,589	,755
C5	49,0468	42,743	,691	,567	,754
C6	49,1287	43,027	,585	,422	,759
C7	49,3070	42,430	,531	,354	,761
C8	48,9561	35,878	,184	,066	,908
C9	49,1667	42,978	,587	,445	,759
C10	48,9942	43,824	,598	,541	,762
C11	49,0263	43,105	,632	,636	,758
C12	49,0088	43,786	,589	,531	,762
Cronbach's alpha					0,785
Toplam varyansı açıklama oranı					49,650
Toplam standart hatası					7,046

Değişkenlerin analizden çıkarıldıklarında güvenilirliğin yükselip yükselmediğine bakıldığında Tablo 3.2 ve Tablo 3.3'ten de anlaşılacağı üzere değişkenlerin analizden çıkarılması güvenilirlik değerlerini çok fazla değiştirmemektedir. Dolayısıyla hiçbir değişken analizden çıkartılmamıştır.

3.4 Araştırmanın Bulguları ve Verilerin Analizi

Araştırmanın bulguları ve elde edilen verilerin analizi bu bölümde verilmiştir.

3.4.1 Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular

Uygulamaya katılan kişilerin cinsiyete, yaşa, gelirlerine, eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 3.4'de gösterilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere katılımcıların % 89.5'i erkektir. Mutfakta çalışan kadın personel sayısı % 10.5 gibi çok düşük bir orandadır. Mutfakla ilgili işlerin fiziksel güç gerektirmesi, çalışma saatleri, kadın personelin mutfakta çalışma tercihi yapmamasının sebeplerindedir.

Yaş kriterine bakıldığı zaman 28-38 yaş aralığında olan mutfak personeli yoğunluktadır. % 56.4 gibi tüm katılımcıların yarısından fazlası 28-38 yaş aralığındadır.

Katılımcıların gelir dağılımına bakılırsa % 65.5 oranıyla 1001 ve 2000 TL arası maaş alanların çoğunlukta olduğu görülür. En az kişinin bulunduğu maaş aralığı ise "3000- ve Üzeri" değeridir.

Tablo 3.4 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik özellikler	Değişken	Kişi sayısı	Oran (%)
Cinsiyet	Erkek	306	89.5
	Kadın	36	10.5
Yaş	17-27	96	28.1
	28-38	193	56.4
	39-49	37	10.8
	50-60	16	4.7
Gelir	1000 TL veya daha az	13	3.8
	1001 TL - 2000 TL	224	65.5
	2001 TL – 3000TL	61	17.8
	3000 TL – ve Üzeri	44	12.9
Eğitim	İlköğretim	70	20.5
	Lise	201	58.8
	Ön lisans	52	15.2
	Lisans	19	5.5

Aşçılık mesleği eskiden alaylı öğrenilen bir meslek olduğu için geçmişten bu yana bu mesleği seçen kişiler hiç okula gitmeden ya da sadece ilköğretimi tamamlayarak eğitimlerine mutfakta çalışarak devam etmişlerdir. Fakat bu anlayış son zamanlarda değişime uğramıştır. Araştırmanın sonuçları beklenenin aksine % 58.8’lik bir oranla lise mezunu kişilerin yoğunlukta olduğunu göstermektedir. 28-38 yaş aralığının yoğunlukta olması katılımcıların çoğunluğunun genç olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla eskiden düşünülenin aksine günümüzde eğitimin gerekliliğinin kabul gördüğü anlaşılmaktadır.

Katılımcıların mesleki özelliklerinin dağılımı ise Tablo 3.5’te gösterilmiştir. Katılımcıların kendi mesleği ile ilgili eğitim alanlarından % 19’u bu eğitimi lisede almıştır. % 12.3’ü ise herhangi bir okulda bu eğitimi almamış fakat kurs, sertifika programı ya da mesleki eğitim merkezleri yardımıyla mesleki eğitimini tamamlamıştır. Katılımcıların % 53.5’i, yani yarısından fazlası ne okulda ne de başka bir kurum yardımıyla mesleki eğitim almamıştır. Katılımcıların 28-38 yaş aralığında yoğunlaşmış olması ve lise eğitimini tamamlayanların yarısından fazla olması, mutfakta çalışılan sürenin de 6-11 yıl aralığında yoğunlaşmasına (%40.9) sebep olmuştur.

Tablo 3.5 Katılımcıların Mesleki Özelliklerinin Dağılımı

Mesleki özellikler	Değişken	Kişi sayısı	Oran (%)
Mesleki eğitim	Lise	65	19
	Ön Lisans	34	9.9
	Lisans	18	5.3
	Kurs, Sertifika Programı	42	12.3
	Mesleki Eğitim Yok	183	53.5
Mutfakta çalışılan süre	5 yıl veya daha az	53	15.5
	6-11	140	40.9
	12-17	70	20.5
	18-23	48	14
	24-29	15	4.4
	30 yıl veya daha fazla	16	4.7
İşletmede çalışılan süre	3 yıl veya daha az	226	66.1
	4-6	90	26.3
	7-9	15	4.4
	10 yıl veya daha fazla	11	3.2
İşletme türü	Sezonluk	212	62
	Devamlı	130	38
İşletmede sunulan menü şekli	Açık Büfe	229	67
	A'la Carte	43	12.5
	Her İki Menü Şekli	70	20.5
Çalışılan iş pozisyonu	Aşçı Yardımcısı	23	6.7
	Aşçı	161	47.1
	Kısım Şefi	84	24.6
	Su Şef	41	12
	Aşçıbaşı	33	9.6
Yarışma katılımı	Evet	115	33.6
	Hayır	227	66.4
Alınan ödül sayısı	Hiç Almadım	258	75.4
	5 veya daha az	58	17
	6-11	26	7.6

İşletmede çalışanların % 62'si sezonluk hizmet vermektedir. Bunun sebebi olarak işletmelerin kış sezonunda personel çıkartmaları ve yaz sezonunda tekrar bazen aynı kişileri bazen de farklı kişileri işe almalarından olduğu söylenebilir. Bundan dolayı şu anda çalışılan işletmedeki süre % 66.1'lik bir oranla "3 yıl veya daha az" değerinde toplanmıştır. Çalışılan işletmenin menü şekli gerek yaratıcılık sergilenebilecek zaman bulabilme konusunda gerekse yapılan işe yaratıcılığı katabilme konusunda oldukça önemlidir. Açık büfe servisinin yoğunlukta olduğu bir işletmede sunum açısından yaratıcılık önemliyse, A'la carte (menüye göre yiyecek seçimi yapılan servis türü) servis sunan bir işletmede yaratıcılık menü dizaynı, tabak sunumu, sos vb. yiyecek çeşitliliği açısından önemlidir. Katılımcıların % 67'si açık büfe, %12.6'sı A'la Carte ve % 20.5'i ise hem açık büfe hem de A'la Carte mutfaklarda çalışmaktadır.

Bu çalışmada iş ortamı faktörleri değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla iş ortamında iş pozisyonu işletmedeki ortamın algılanmasında ve sunulan imkanların değerlendirilmesinde önemlidir. Katılımcıların neredeyse yarısı (% 47.1) Aşçı pozisyonunda çalışmaktadır. Mutfak yöneticisi pozisyonunda çalışan Aşçıbaşı ise % 9.6'lık bir oranda kalmıştır.

Araştırmaya katılanların yaratıcılıkları söz konusu olduğundan bu potansiyellerini değerlendirip değerlendirmedikleri ya da değerlendiremedikleri hakkında bir yargıya varmak için yarışma katılımı sorgulanmıştır. Katılımcıların % 66.4'ü (227 kişi) hiçbir yarışmaya katılmamışlardır. Ödül almayan kişilerin oranı ise % 75.4'tür (258 kişi). Yarışmaya katılan 115 kişinin 84' ü en az 1 tane ödül almıştır. Yani yarışmaya katılan kişilerin yaklaşık % 73'ü ödül almıştır. Bu orana göre yarışmaya katılan kişiler yaratıcı işler sergileyebildiklerini belgelendirmişlerdir.

3.4.2 Faktör Analizi

Faktör analizi, “Aralarında ilişki olduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için değişkenleri daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek amacıyla yapılan bir analiz tekniğidir” (Altunışık vd., 2007). Yani faktör analizi bir açıdan değişkenlerin daha kolay analiz edilebilmesi için gruplama yapma ve o grupların arasındaki ilişkilerle diğer analiz yöntemlerine hazırlık yapmaktır. İki türde faktör analizi tekniği vardır (Altunışık, vd., 2007, s. 224);

- **Açıklayıcı faktör analizi:** Açıklayıcı faktör analizinde değişkenlere yönelik bir öngörü olmadığından ilişkilere yönelik bir tahminde bulunmak amaçlı inceleme yapılır.
- **Onaylayıcı Faktör analizi:** Daha önce belirlenmiş ilişkileri onaylamak amacıyla yapılır.

Değişkenlerin faktör analizine uygun yapıda olup olmadığının testi Korelasyon Matrisi Değerleri, KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) Testi ve Bartlett Küresellik Testi ile yapılır (Altunışık, vd., 2007, s. 230).

- **Korelasyon Matrisi:** Korelasyon matrisi değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren matristir. Faktör analizi yapılabilmesi için korelasyon matrisindeki değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlerinin çoğunlukta 0.3'ten yüksek olması gerekir.
- **Kaiser- Meyer- Olkin Testi:** Faktör analizi yapılabilmesi için değişkenlerin Kaiser- Meyer- Olkin değerinin 0.5'ten büyük bir değerde olması gerekmektedir.

- **Bartlett Küresellik Testi:** Değişkenler arasındaki ilişkinin olmadığı hipotezinin test edildiği bir testtir.

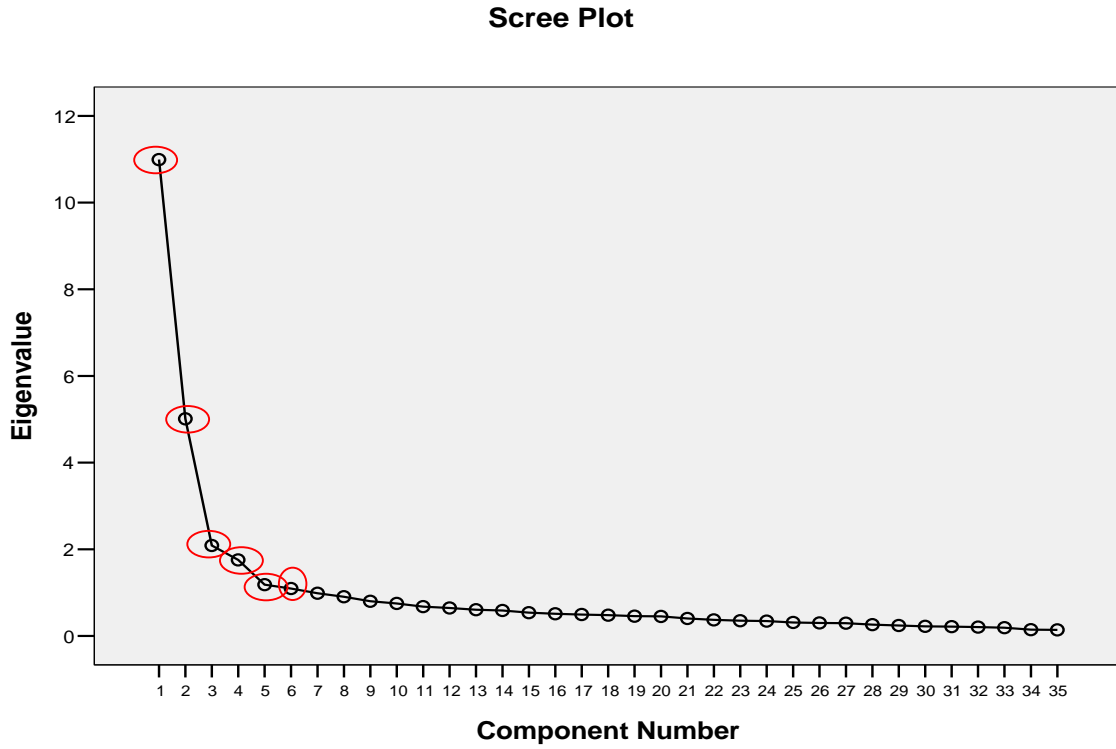
Faktör analizi yapılmasına karar verildikten sonra elde edilenlere göre faktör sayısı belirlemede değerlendirilecekler aşağıda verilmiştir(Altunışık, vd., 2007, s. 232);

- **Scree Plot Grafiği:** kaç tane faktörün açıklayıcılık bakımından en fazla yeteneğe sahip olduğunu gösterir diyagramdır.
- **Toplam Varyansı Açıklama Oranı:** Değişkenlerin elde edilmek istenen sonuçları ortaya çıkan faktörlerle açıklayabilme yeteneğidir.
- **Döndürme:** Faktörlerin net bir şekilde yorumlanabilmesi ve isimlendirilebilmesi için faktör yüklerinin bir düzene sokulmasını içerir.

3.4.2.1 İş Ortamı Değerlendirme Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

İş Ortamı Değerlendirme Ölçeğine ait KMO Testi değeri 0.915 gibi yüksek bir değerde çıkmıştır. Bartlett Küresellik Testi değeri ise ($p_{sig} = 0.000$; $p < 0.05$) bulunmuştur. Bu sonuçlar yukarıda da bahsedildiği üzere faktör analizi yapmaya uygun değişkenlerin olduğunu göstermektedir.

KMO ve Bartlett testlerinden sonra Faktör analizi yapmaya elverişli verilerin olduğu anlaşılmış ve faktör analizi yapılmıştır. Faktör sayısı için açıklayıcılık oranı yüksek faktörleri gösteren Scree Plot Grafiği Grafik 3.1’de verilmiştir. Bu grafiğe göre 6 faktör dışındaki diğer faktörlerin açıklayıcılık oranı oldukça düşüktür. Dolayısıyla bu 6 faktör tüm değişkenleri açıklayabilen en yüksek öz değerlere sahip faktördür.



Grafik 3.1 İş Ortamı Değerlendirme Ölçeğine Ait Scree Plot Grafiği

Scree Plot Grafiğinde Görülen 6 faktör Varimax Döndürme Yöntemi kullanılarak döndürülmüştür. Döndürülen faktörlerin son hali Tablo 3.6'da verilmiştir. Tablodaki faktör yükleri değerleri faktörleşmeyi daha net görebilmek ve sadece yüksek faktör yüküne ait değişkenleri değerlendirebilmek adına 0.40 faktör yükü üzerinde olanların görüneceği şekilde ayarlanmıştır.

Tablo 3.6 İş Ortamı Değerlendirme Ölçeğine Ait Döndürülmüş Faktör Yükleri Tablosu

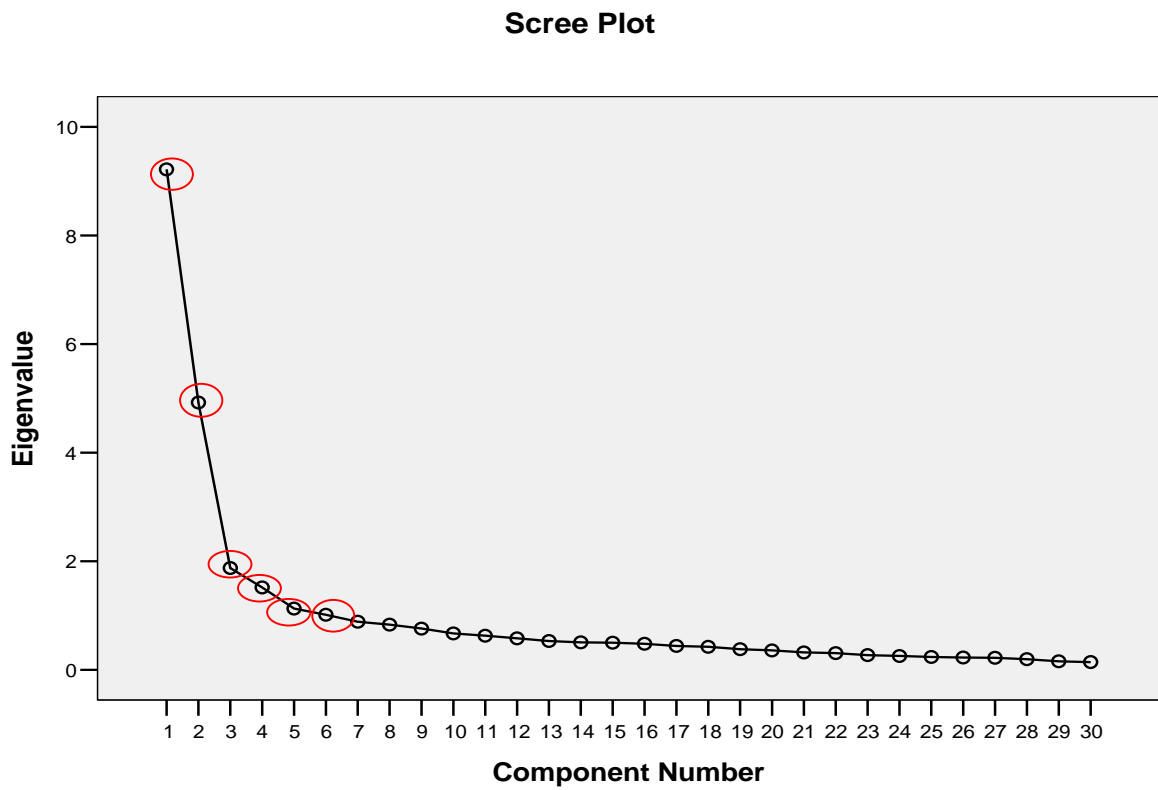
Değişkenler	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3	FAKTÖR 4	FAKTÖR 5	FAKTÖR 6
B1	.710					
B2	.793					
B3	.562					
B4		.427			.436	
B5	.662					
B6	.409	.444			.444	
B7		.668				
B8		.574				
B9	.560					
B10		.655				
B11		.572				
B12		.742				
B13		.560				
B14		.660				
B15			.636			
B16	.482		.450			
B17			.661			
B18			.753			
B19			.784			
B20			.758			
B21				.606		
B22	.415			.637		
B23				.505		
B24				.491	.428	
B25					.785	
B26					.552	
B27					.781	
B28						.792
B29						.797
B30						.748
B31						.804
B32						.829
B33						.795
B34						.754
B35						.841

Tablo 3.6'ya göre bazı değişkenlerin birkaç faktörde birden yüklendiği görülmektedir. Faktörleşmenin tam olabilmesi için alakasız yerlerde yüklenen ve birkaç yerde birbirine yakın değerlerde yüklenen 6 değişken analizden çıkarılmıştır. Böylece daha net ve birbirinden tam ayrılabilen faktörler ortaya çıkması beklenmektedir. Bu değişkenler;

- B4 “İş ortamımızda yaratıcı işler ödüllendirilir”
- B6 “İş ortamımızda bilgi ve becerileri geliştirmek için eğitimler verilir”
- B7 “İş ortamımızda yeni fikirler adil bir şekilde değerlendirilir”

- B9 “Yöneticilerim iş konusunda bana güvendiklerini hissettirirler”
- B16 “İş ortamında herkes diğerlerinin katkılarına saygı gösterir”
- B24 “İşim inisiyatif kullanmama olanak sağlar” şeklinde sıralanır.

Elenen değişkenlerden sonra kalan 29 değişken ikinci kez faktör analizine tabi tutulmuştur. İkinci Kere yapılan Faktör analizinde KMO değeri 0.899 bulunmuştur. Bartlett Küresellik Testi değeri ise ($p_{sig} = 0.000$; $p < 0.05$) değerinde kalmıştır. İkinci kere yapılan faktör analizine ait Scree Plot Grafiği Grafik 3.2’de verilmiştir.



Grafik 3.2 İkinci Defa Yapılan Faktör Analizine Göre İş Ortamı Değerlendirme Ölçeğine Ait Scree Plot Grafiği

İkinci defa yapılan faktör analizi için tekrar bir döndürme işlemi yapılmış ve son olarak elde edilen döndürülmüş Faktör yükleri Tablo 3.7’de gösterilmiştir. İkinci faktör yükleri tablosundan anlaşıldığı üzere değişkenlerin faktör yükleri birer faktörde toplanmıştır. Tam anlamıyla faktörleşme sağlandığı için başka bir değişken analizden çıkarılmamıştır.

Tablo 3.7 İkinci Defa Yapılan Faktör Analizine Göre İş Ortamı Değerlendirme Ölçeğine Ait Döndürülmüş Faktör Yükleri Tablosu

Değişkenler	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3	FAKTÖR 4	FAKTÖR 5	FAKTÖR 6
B1	.761					
B2	.830					
B3	.607					
B5	.657					
B8		.599				
B10		.676				
B11		.600				
B12		.745				
B13		.595				
B14		.661				
B15			.626			
B17			.679			
B18			.766			
B19			.782			
B20			.767			
B21				.498		
B22				.514		
B23				.833		
B25					.805	
B26					.653	
B27					.809	
B28						.789
B29						.801
B30						.759
B31						.800
B32						.824
B33						.797
B34						.757
B35						.841

Faktör analizi sonuçları Tablo 3.8’de verilmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen ortalamalar, her faktörün kendi içindeki ortalama değerleri, öz değerleri, faktör yükleri ve toplam varyansı açıklama oranları tabloda görülmektedir. İlk analizden sonra çıkarılan değişkenlerin dışında kalan 29 değişken 6 faktörde toplanmıştır. Faktör analizinde İş Ortamı Değerlendirme ölçeğindeki B1, B2, B3, B5 değişkenlerinin yüklendiği 1. faktöre “ÖRGÜTSEL TEŞVİK” ismi verilmiştir. B8, B10, B11, B12, B13, B14 değişkenlerinin yüklendiği 2. faktöre “YÖNETİCİNİN TEŞVİĞİ”, B15, B17, B18, B19, B20 değişkenlerinin yüklendiği 3. faktöre “ÇALIŞMA GRUBU DESTEĞİ”, B21, B22, B23 değişkenlerinin yüklendiği 4. Faktöre “ÖZGÜRLÜK”, B25, B26, B27 değişkenlerinin yüklendiği 5. faktöre “KAYNAKLAR” B28, B29, B30, B31, B32, B33, B34, B35 değişkenlerinin yüklendiği 6. faktöre ise “ÖRGÜTSEL

ENGELLER” adı verilmiştir. Tablo 3.8’de 6 faktörün toplam varyansı açıklama oranının % 65.958 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.8 İş Ortamı Değerlendirme Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

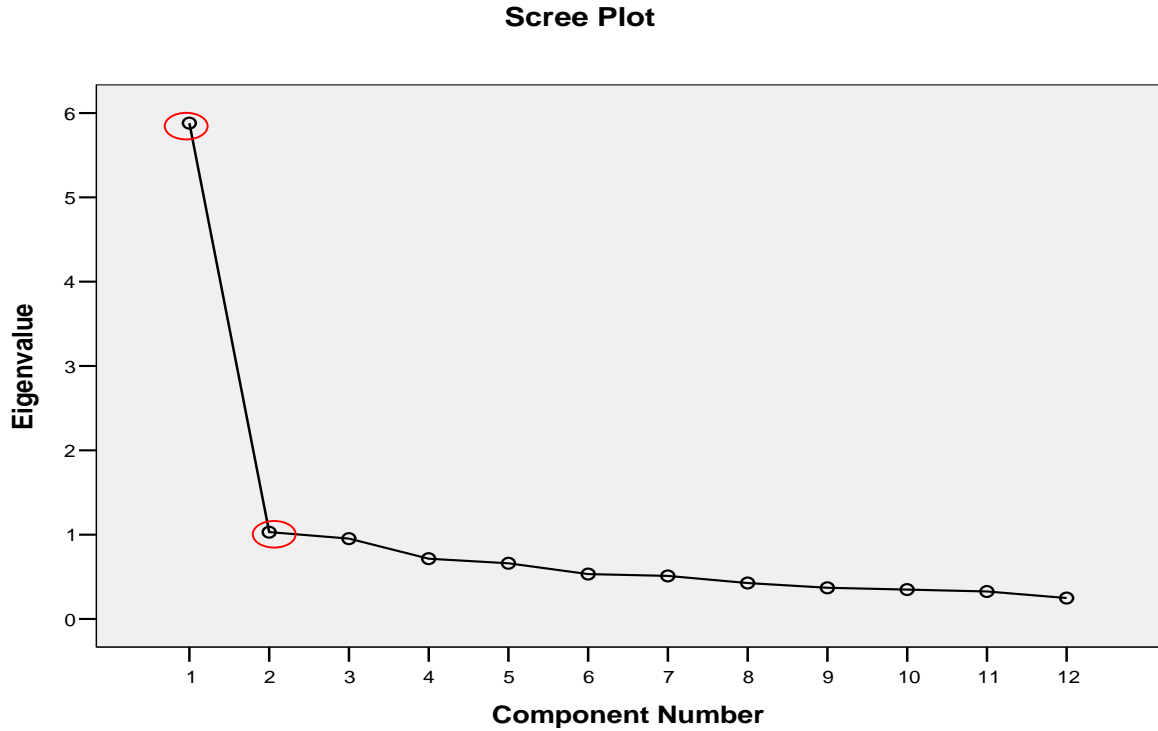
Değişkenler	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%)	Ortalamalar	Alpha (α)
Faktör 1: Örgütsel Teşvik		3.450	11.506	4.16	
B1 İş ortamımızda çalışanlar cesaretlendirilir.	.761			4.19	0.859
B2 İş ortamımızda yaratıcı işlere değer verilir.	.830			4.21	
B3 İş ortamımızda çalışanlar geri bildirimler alırlar.	.607			4.09	
B5 İş ortamımızda yeni fikirler ciddiye alınır.	.657			4.16	
Faktör 2: Yöneticinin Teşviği		3.337	11.895	4.11	
B8 Yöneticilerim gerektiğinde kuralları esnetirler.	.599			3.90	0.815
B10 Yöneticilerim hedefleri doğru tespit ederler.	.676			4.10	
B11 Yöneticilerimle açık ve özgürce konuşabilirim.	.600			4.29	
B12 Yöneticilerim risk alma konusunda cesaret verir.	.745			4.11	
B13 Yöneticilerim kişilerarası ilişkilerde beceriklidir.	.595			4.14	
B14 Yöneticilerim çalışanlara destek verir.	.661			4.14	
Faktör 3: Çalışma Grubu Desteği		3.317	11.439	4.32	
B15 Arkadaşlarımla tecrübeleri bize yardımcı olur.	.626			4.30	0.842
B17 İş ortamında birbirimizin önerilerini almayı severiz.	.679			4.41	
B18 İş arkadaşlarımla geliştirici rekabet halindedir.	.766			4.33	
B19 İş arkadaşlarımla yardım etme konusunda isteklidir.	.782			4.35	
B20 İş arkadaşlarımla önyargılardan uzaktır	.767			4.20	
Faktör 4: Özgürlük		1.335	4.603	4.25	
B21 İşim konusunda özgür karar verebilirim.	.498			4.26	0.455
B22 Yeni fikirler geliştirmek konusunda özgürümdür.	.514			4.21	
B23 İş planlaması yaparken özgürümdür.	.833			4.30	
Faktör 5: Kaynaklar		2.406	8.295	3.64	
B25 Yeni fikirler için bana verilen bütçe yeterlidir.	.805			3.44	0.792
B26 ihtiyaç duyulan bilgilere kolayca ulaşabilirim.	.653			4.03	
B27 Yeni şeyler denemek için malzeme yeterlidir.	.809			3.44	
Faktör 6: Örgütsel Engeller		5.284	18.220	2.06	
B28 İş ortamında insanlar birbirlerine güvenmezler.	.789			2.02	0.921
B29 Başarısız olacağım korkusu hissettirilir.	.801			1.87	
B30 Farklı bir şeyler yapmaya cesaret edemem.	.759			1.88	
B31 Üst yönetim risk alma konusunda istekli değildir.	.800			2.11	
B32 Çok az zamanda yapmam gereken çok iş vardır.	.824			2.26	
B33 Zaman sınırının olması olumsuz etki yaratır.	.797			2.16	
B34 Çalışırken çok sık meşgul edilirim.	.757			2.03	
B35 Görev dağılımı kapasitelere göre orantısızdır.	.841			2.13	

Güvenilirlik (α): 0.829, Toplam varyansı açıklama oranı (%): 65.958, Kmo Değeri: 0.899, Bartlett's Değeri : 0.000

3.4.2.2 Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

“Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Ölçeği”ne ait KMO Testi değeri 0.924 gibi yüksek bir değerde çıkmıştır. Bartlett Küresellik Testi değeri ise ($p_{sig} = 0.000$; $p < 0.05$) bulunmuştur. Bu değerler de faktör analizi yapmaya elverişli değişkenlere sahip olduğunun kanıtıdır.

Faktör Sayısını görebilmek adına Scree Plot grafiği Grafik 3.3’te verilmiştir. Bu grafiğe göre değişkenler yüksek farkla 2 faktör altında toplanmıştır.



Grafik 3.3 Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Ölçeğine Ait Scree Plot Grafiği

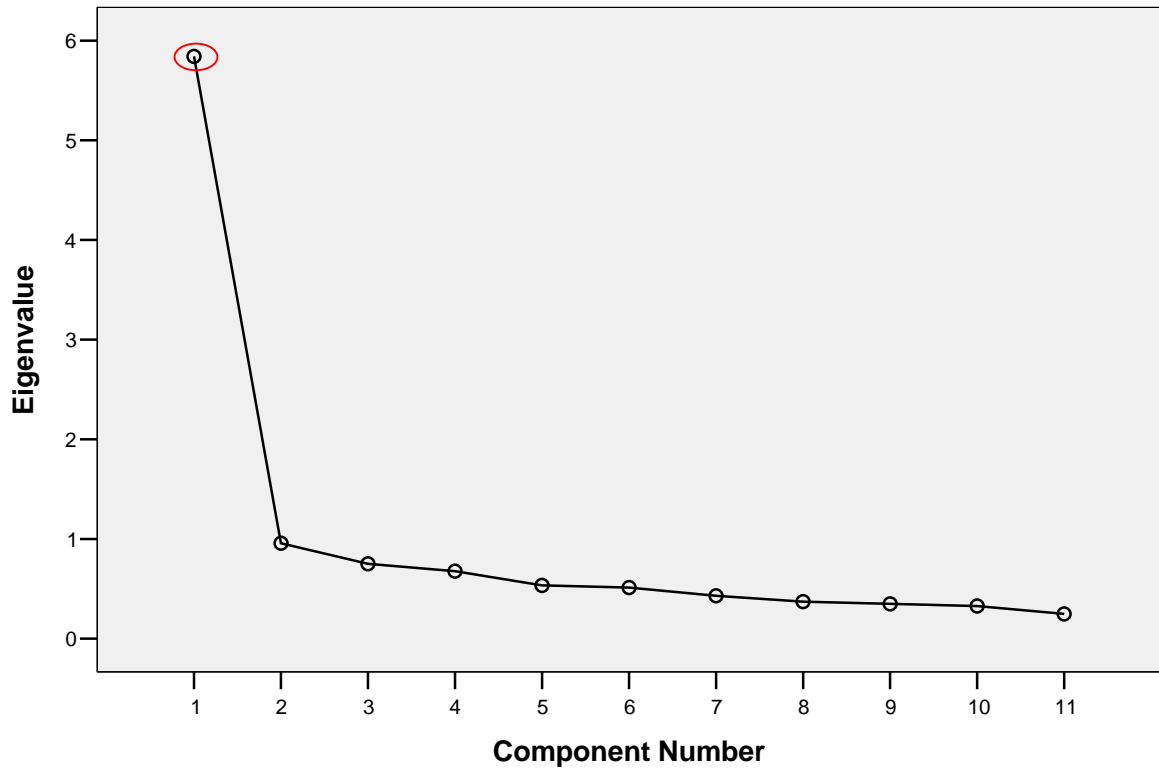
Grafik 3.3’e göre 2 faktör altında toplanan değişkenlerin faktör yükleri Tablo 3.12’de görülmektedir.

Tablo 3.9 Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Ölçeğine Ait Faktör Yükleri Tablosu

Değişkenler	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2
C1	.732	
C2	.681	
C3	.684	
C4	.790	
C5	.760	
C6	.659	
C7	.541	.413
C8		.918
C9	.645	
C10	.777	
C11	.804	
C12	.751	

Faktör yükleri elde edilirken daha önce yapıldığı gibi faktör yüklerini daha rahat ve sağlıklı görmek açısından 0.40 yük değerinden aşağıda olan değerler gösterilmemiştir. Tablo 3.9'dan anlaşılacağı gibi değişkenlerden bir tanesi ikinci bir faktörün altına gitmiştir. Bu durumda faktör analizi fazla değişkenleri daha az sayıda incelenebilir faktörlere dönüştürmek amacıyla yapıldığından tek soruluk faktörün anlamlı olmayacağı düşüncesiyle C8 “Klasik tatlarla değişik kombinasyonlar oluşturmaya çalışırım” değişkeni analizden çıkartılmıştır ve 11 değişkenle faktör analizi tekrar yapılmıştır. Yeniden yapılan faktör analizi için KMO Değeri 0.924, Bartlett Küresellik testi değeri ise ($p_{sig} = 0.000$; $p < 0.05$) bulunmuştur. Sonuç olarak yine anlamlı değerler elde edilmiştir.

Scree Plot



Grafik 3.4 İkinci Defa Yapılan Faktör Analizine Göre Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Ölçeğine Ait Scree Plot Grafiği

Yeniden Elde edilen analize göre özdeğeri yüksek olan bir tane faktörün çıktığı görülmektedir. Tam anlamıyla faktörleşme sağlandığı için başka bir değişken analizden çıkarılmamıştır (Tablo 3.10).

Tablo 3.10 İkinci Defa Yapılan Faktör Analizine Göre Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Ölçeğine Ait Faktör Yükleri Tablosu

Değişkenler	FAKTÖR 1
C1	.769
C2	.703
C3	.684
C4	.794
C5	.795
C6	.689
C7	.619
C9	.680
C10	.749
C11	.780
C12	.732

Tablo 3.11’de yaratıcılık performans ölçeğine ait faktör analizi sonuçları verilmiştir. Yaratıcılık performansı değerlendirme değişkenleri olan C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C9, C10, C11, C12 tek faktör altında toplanmış olup, bu faktör “YARATICILIK PERFORMANSI” olarak adlandırılmıştır. Bu tek faktörün toplam varyansı açıklama oranının % 53.109 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.11 Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%)	Ortalamalar	Alpha (α)
FAKTÖR 1:YARATICILIK PERFORMANSI		5.842	53.109	4.45	0.908
C1 İş ile ilgili yaratıcı fikirler ortaya koyarım.	.769			4.50	
C2 Problemlere farklı çözümler üretebilirim	.703			4.39	
C3 Yeni fikirler için risk almaktan korkmam.	.684			4.43	
C4 İşle ilgili yeni teknolojileri kullanmaya çalışırım.	.794			4.44	
C5 Kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	.795			4.50	
C6 Değişime açık tavır sergilerim.	.689			4.42	
C7 Gastronomi ve mutfak çalışmalarını takip ederim.	.619			4.24	
C9 Mutfakta değişik araç gereçlerle de yiyecek hazırlamaya çalışırım.	.680			4.38	
C10 Sunumda renk uyumu yaratmaya dikkat ederim.	.749			4.55	
C11 Değişik servis şekilleri bulmaya çalışırım.	.780			4.52	
C12 Yemekleri farklı pişirme usulleriyle de hazırlarım.	.732			4.54	

Güvenilirlik (α): 0.908, Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%): 53.109, Kmo Değeri: 0.924, Bartlett’s Değeri (sig): 0.000

3.4.3 Kolmogorov Smirnov Testi

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlayabilmek adına Kolmogorov Smirnov Testi Uygulanmıştır. Kolmogorov Smirnov Testi sonuçları eğer $p = 0.05$ 'ten küçükse normal dağılıma uymayan verilere sahip olduğunu gösterir (Ural ve Kılıç, 2006, s.293). Ortaya çıkan sonuçlarda “Örgütsel Teşvik”, “Yöneticinin Teşviği”, “Çalışma Grubu Desteği”, “Özgürlük”, “Örgütsel Engeller” ve “Yaratıcılık Performansı” faktörleri ($\text{Sig} = 0.000 < p = 0.05$) ve “kaynaklar” faktörü ($\text{Sig} = 0.003 < p = 0.05$) değerlerinde olduğundan verilerin normal dağılmadığı ve dolayısıyla nonparametrik olduğu (homojen olmadığı) saptanmıştır (Tablo 3.12).

Tablo 3.12 Kolmogorov Smirnov Normallik Testi sonuçları

	Örgütsel Teşvik	Yöneticinin Teşviği	Çalışma Grubu Desteği	Özgürlük	Kaynaklar	Örgütsel Engeller	Yaratıcılık Performansı
Kolmogorov Smirnov Z	3,147	2,645	2,859	4,287	1,798	3,163	2,894
Asymp Sig	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000

Bu duruma göre verilerin normal dağılmadığı gerekçesiyle Farklılık Testleri için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H Testleri kullanılacaktır.

3.4.4 Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları

Mutfak çalışanlarının demografik ve mesleki özelliklerine göre iş ortamı faktörlerine yönelik algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H Testi kullanılmış olup, bu testlerden elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

3.4.4.1 Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların cinsiyetlerine göre yapılan analizde elde edilen bulgular Örgütsel Teşviğin ($p=0.288$; $p > 0.05$) değerinde, Yöneticinin Teşviğinin ($p=0.605$; $p > 0.05$) değerinde, Çalışma Grubu Desteğinin ise ($p=0.568$; $p > 0.05$) değerinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumda katılımcıların iş ortamı faktörlerinden; Örgütsel Teşvik, Yöneticinin Teşviği, Çalışma Grubu Desteği algılamalarıyla Cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı

görülmüştür. Cinsiyet değişkenine göre Katılımcıların algılamalarında anlamlı farklılıkların olduğu iş ortamı faktörleri Tablo 3.13'te verilmiştir.

Tablo 3.13 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
Özgürlük	Erkek	306	176.59	3951.500	0.005
	Kadın	36	128.26		
Kaynaklar	Erkek	306	175.51	4282.000	0.028
	Kadın	36	137.44		
Örgütsel Engeller	Erkek	306	167.91	4408.000	0.049
	Kadın	36	202.06		

Tabloda katılımcıların Cinsiyetleri ile Özgürlük algılamaları ($p=0.005$; $p < 0.05$), Kaynak desteği algılamaları ($p=0.028$; $p < 0.05$) ve Örgütsel Engelleri algılamaları ($p=0.049$; $p < 0.05$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Erkek katılımcıların (S.O=176.59) Özgürlük faktörünü Kadın katılımcılara göre (S.O=128.26) daha fazla algıladıkları görülmektedir. Yine Erkek katılımcıların (S.O=175.51) Kaynak desteğini Kadın katılımcılara göre (S.O=137.44) daha fazla algıladıkları, buna karşın Kadın katılımcıların (S.O=202.06) Örgütsel Engelleri Erkek katılımcılara göre (S.O=167.91) daha fazla algıladıkları anlaşılmaktadır (Tablo 3.13).

3.4.4.2 Katılımcıların Medeni Duruma Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları

Medeni Duruma göre yapılan analizde elde edilen bulgular, Örgütsel Teşviğin ($p=0.101$; $p > 0.05$) değerinde, Çalışma Grubu Desteğinin ($p=0.068$; $p > 0.05$) değerinde, Kaynakların ($p=0.151$; $p > 0.05$) değerinde ve Örgütsel Engellerin ($p=0.139$; $p > 0.05$) değerinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumda katılımcıların iş ortamı faktörlerinden; Örgütsel Teşvik, Çalışma Grubu Desteği, Kaynaklar, Örgütsel Engeller algılamalarıyla Medeni Durum arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı görülmüştür. Medeni duruma göre Katılımcıların algılamalarında anlamlı farklılıkların olduğu iş ortamı faktörleri Tablo 3.14'te sunulmuştur.

Tablo 3.14 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
Yöneticinin Teşviği	Evli	150	181.57	12467.500	0.032
	Bekar	192	158.62		
Özgürlük	Evli	150	182.40	12306.500	0.018
	Bekar	192	157.54		

Tabloda katılımcıların Medeni Durumları ile Yöneticinin Teşviği algılamaları ($p=0.032$; $p < 0.05$) ve Özgürlük algılamaları ($p=0.018$; $p < 0.05$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Evli katılımcıların (S.O=181.57) Yöneticinin Teşviği algılamaları Bekar katılımcılara göre (S.O=158.62), yine Evli katılımcıların (S.O=182.40) Özgürlük algılamaları Bekar katılımcılara göre (S.O=157.54) daha fazladır (Tablo 3.14).

3.4.4.3 Katılımcıların Çalıştıkları İşletme Türüne Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların Çalıştıkları İşletme Türüne göre algılamalarına yönelik yapılan analizde elde edilen bulgular, Çalışma Grubu Desteğinin ($p=0.327$; $p > 0.05$) değerinde, Örgütsel Engellerin ise ($p=0.112$; $p > 0.05$) değerinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumda katılımcıların iş ortamı faktörlerinden; Çalışma Grubu Desteği ve Örgütsel Engeller algılamalarıyla Çalışılan İşletme Türü arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı görülmüştür. Çalıştıkları işletme türüne göre Katılımcıların algılamalarında anlamlı farklılıkların olduğu iş ortamı faktörleri Tablo 3.15'te gösterilmiştir.

Tablo 3.15 Katılımcıların Çalıştıkları İşletme Türüne Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

	İşletme Türü	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
Örgütsel Teşvik	Devamlı	130	195.02	10723.000	0.000
	Sezonluk	212	157.08		
Yöneticinin Teşviği	Devamlı	130	192.14	11097.000	0.000
	Sezonluk	212	158.84		
Özgürlük	Devamlı	130	186.42	11841.000	0.026
	Sezonluk	212	162.35		
Kaynaklar	Devamlı	130	192.03	11111.000	0.026
	Sezonluk	212	158.91		

Katılımcıların Çalıştıkları İşletme Türü ile Örgütsel Teşvik algılamaları ($p=0.000$; $p < 0.05$), Yöneticinin Teşviği algılamaları ($p=0.000$; $p < 0.05$), Özgürlük algılamaları ($p=0.026$; $p < 0.05$) ve Kaynak Desteği algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Devamlı hizmet veren işletmede çalışanların (S.O.=195.02) Örgütsel Teşvik algılamaları Sezonluk hizmet veren işletmede çalışanlara göre (S.O=157.08) daha fazladır. Benzer şekilde Yöneticinin Teşviği, Özgürlük ve Kaynak Desteği faktörleri için de Devamlı hizmet veren işletmede çalışanların algılamaları Sezonluk hizmet veren işletmede çalışanlara göre daha fazladır (Tablo 3.15).

3.4.4.4 Katılımcıların Yarışmaya Katılımlarına Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların Yarışmaya Katılımlarına göre yapılan analizde elde edilen bulgular, Örgütsel Engellerin ($p=0.991$; $p > 0.05$) değerinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumda katılımcıların iş ortamı faktörlerinden sadece Örgütsel Engellere yönelik algılamalarıyla Yarışmaya Katılımları arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı görülmüştür. Yarışmaya Katılımlarına göre Katılımcıların algılamalarında anlamlı farklılıkların olduğu iş ortamı faktörleri Tablo 3.16'da verilmiştir.

Tablo 3.16 Katılımcıların Yarışmaya Katılımlarına Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Yarışmaya Katılım	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
Örgütsel Teşvik	Evet	115	214.88	8063.500	0.000
	Hayır	227	149.52		
Yöneticinin Teşviği	Evet	115	200.39	9730.000	0.000
	Hayır	227	156.86		
Çalışma Grubu Desteği	Evet	115	189.55	10977.000	0.015
	Hayır	227	162.36		
Özgürlük	Evet	115	216.38	7891.500	0.000
	Hayır	227	148.76		
Kaynaklar	Evet	115	221.34	7321.000	0.000
	Hayır	227	146.25		

Katılımcıların Yarışmaya Katılımları ile Örgütsel Teşvik algılamaları ($p=0.000$; $p < 0.05$), Yöneticinin Teşviği algılamaları ($p=0.000$; $p < 0.05$), Çalışma Grubu Desteği algılamaları ($p=0.015$; $p < 0.05$), Özgürlük algılamaları ($p=0.000$; $p < 0.05$) ve Kaynak Desteği algılamaları ($p=0.000$; $p < 0.05$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Şu ana kadar herhangi bir yarışmaya katılan katılımcıların (S.O=214.88) Örgütsel Teşvik algılamaları hiç yarışmaya katılmamış katılımcılara göre (S.O=149.52) daha fazladır. Benzer şekilde Yöneticinin Teşviği, Çalışma Grubu Desteği, Özgürlük ve Kaynak Desteği faktörleri için de Şu ana kadar herhangi bir yarışmaya katılan katılımcıların algılamaları hiç yarışmaya katılmamış katılımcılara göre daha fazladır.

3.4.4.5 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların Yaşlarına göre yapılan analizde elde edilen bulgular Çalışma Grubu Desteğinin ($p=0.127$; $p > 0.05$) değerinde ve Özgürlüğün ($p=0.072$; $p > 0.05$) değerinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumda katılımcıların iş ortamı faktörlerinden; Çalışma Grubu Desteği

ve Özgürlük algılamalarıyla Yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı görülmüştür. Yaş değişkenine göre Katılımcıların algılamalarında anlamlı farklılıkların olduğu iş ortamı faktörleri Tablo 3.17’de görülmektedir.

Tablo 3.17 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Yaş	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	Anlamlılık Değeri (p)
Örgütsel Teşvik	17-27	96	161.45	14.418	0.002
	28-38	193	163.63		
	39-49	37	217.78		
	50-60	16	219.66		
Yöneticinin Teşviği	17-27	96	151.42	8.347	0.039
	28-38	193	174.14		
	39-49	37	193.45		
	50-60	16	209.41		
Kaynaklar	17-27	96	158.23	13.232	0.004
	28-38	193	166.78		
	39-49	37	201.11		
	50-60	16	239.50		
Örgütsel Engeller	17-27	96	189.75	12.845	0.005
	28-38	193	157.09		
	39-49	37	174.54		
	50-60	16	228.81		

Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Teşvik algılamaları ($p=0.002$; $p<0.05$), Yöneticinin Teşviği algılamaları ($p=0.039$; $p<0.05$), Kaynak Desteği algılamaları ($p=0.004$; $p<0.05$) ve Örgütsel Engeller algılamaları ($p=0.005$; $p<0.05$) arasında anlamlı bir farklılık vardır (Tablo 3.17).

Bununla birlikte bu farklılıkların hangi aralık değerlerinden kaynaklandığını anlayabilmek için Mann Whitney U Testi ile her bir iş ortamı faktörü için mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve bu karşılaştırmalardan farklılaşma görülen aralık değerleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.18 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Teşvik Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Örgütsel Teşvik	Yaş	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	17-27	96	61.22	1221.000	0.005
	39-49	37	82.00		
2. Karşılaştırma	17-27	96	53.83	511.500	0.031
	50-60	16	72.53		
3. Karşılaştırma	28-38	193	109.47	2406.000	0.001
	39-49	37	146.97		
4. Karşılaştırma	28-38	193	102.37	1037.000	0.027
	50-60	16	136.69		

Tablo 3.18'e göre 39-49 yaş aralığında olan kişilerin Örgütsel Teşvik algılamaları 38 yaş ve altında olan (17-27 ve 28-38 aralığında olan) kişilere göre daha fazladır (S.O=146.97 > 109.47; S.O=82.00>61.22). Ayrıca 50-60 yaş aralığında olan kişilerin Örgütsel Teşvik algılamaları 38 yaş ve altında olan (17-27 ve 28-38 aralığında olan) kişilere göre daha fazladır (S.O=72.53 > 53.83; S.O=136.69 >102.37).

Tablo 3.19 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yöneticinin Teşviği	Yaş	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	17-27	96	62,85	1221.000	0.005
	39-49	37	77,77		
2. Karşılaştırma	17-27	96	53,86	515,000	0.035
	50-60	16	72,31		

Yukarıdaki tabloya göre yaşı 17-27 aralığında olan katılımcılar yaşları 39 ve Üzerinde olan katılımcılara göre Yöneticinin Teşviğini daha az hissetmektedir (S.O=62.85 < 77.77; S.O=53.86 < 72.31).

Tablo 3.20 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Kaynak Desteği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Kaynaklar	Yaş	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	17-27	96	62,72	1365,000	0.038
	39-49	37	78,11		
2. Karşılaştırma	17-27	96	52,70	403,000	0.002
	50-60	16	79,31		
3. Karşılaştırma	28-38	193	111,69	2834,500	0.046
	39-49	37	135,39		
4. Karşılaştırma	28-38	193	101,52	872,500	0.004
	50-60	16	146,97		

Yukarıdaki tabloya göre 39-49 yaş aralığında olan kişilerin Kaynak desteği algılamaları 38 yaş ve altında olan (17-27 ve 28-38 aralığında olan) kişilere göre daha fazladır (S.O =78.11 > 62.72; S.O=135.39 > 111.69). Ayrıca 50-60 yaş aralığında olan kişilerin Kaynak desteği algılamaları 38 yaş ve altında olan (17-27 ve 28-38 aralığında olan) kişilere göre daha fazladır (S.O=79.31 > 52.70; S.O=146.97 > 101.52).

Tablo 3.21 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Engelleri Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Örgütsel Engeller	Yaş	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	17-27	96	164,07	7433,500	0,006
	28-38	193	135,52		
2. Karşılaştırma	28-38	193	101,82	930,500	0,008
	50-60	16	143,34		

Yukarıdaki tabloya göre 28-38 yaş aralığında olan kişilerin Örgütsel Engelleri algılamaları 17-27 ve 50-60 yaş aralığında bulunan kişilere göre daha düşüktür (S.O=135.52 < 164.07; S.O=143.34 < 101.82).

3.4.4.6 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların Gelir değişkenine göre iş ortamı faktörlerine yönelik algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit için yapılan analizlere ait bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.22 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre İş Ortamı Faktörlerini Algulamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Gelir	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	Anlamlılık Değeri (p)
Örgütsel Teşvik	1000 TL ve Altı	13	167.35	45.973	0.000
	1001-2000	224	150.21		
	2001-3000	61	190.84		
	3001 ve Üzeri	44	254.30		
Yöneticinin Teşviği	1000 TL ve Altı	13	139.00	13.095	0.005
	1001-2000	224	160.74		
	2001-3000	61	191.15		
	3001 ve Üzeri	44	208.65		
Çalışma Grubu Desteği	1000 TL ve Altı	13	96.46	8.733	0.033
	1001-2000	224	174.52		
	2001-3000	61	167.34		
	3001 ve Üzeri	44	184.07		
Özgürlük	1000 TL ve Altı	13	132.19	15.081	0.002
	1001-2000	224	161.56		
	2001-3000	61	184.35		
	3001 ve Üzeri	44	215.91		
Kaynaklar	1000 TL ve Altı	13	132.85	42.919	0.000
	1001-2000	224	153.25		
	2001-3000	61	188.75		
	3001 ve Üzeri	44	251.93		
Örgütsel Engeller	1000 TL ve Altı	13	254.46	24.979	0.000
	1001-2000	224	162.50		
	2001-3000	61	153.68		
	3001 ve Üzeri	44	217.53		

Tablo 3.22’de katılımcıların Gelirleri ile iş ortamının bütün faktörleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bu farklılıkların hangi aralık değerlerinden kaynaklandığını anlayabilmek için Mann Whitney U Testi ile her bir iş ortamı faktörü için mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve bu karşılaştırmalardan farklılaşma görülen aralık değerleri aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3.23 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Örgütsel Teşvik Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Örgütsel Teşvik	Gelir	N (kişi)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	1000 TL ve altı	13	18,19	145,500	0,005
	3001 TL ve Üzeri	44	32,19		
2. Karşılaştırma	1001 TL- 2000TL	224	135,42	5135,000	0,003
	2001 TL - 3000TL	61	170,82		
3. Karşılaştırma	1001 TL- 2000TL	224	121,38	1989,500	0,000
	3001 TL ve Üzeri	44	201,28		
4. Karşılaştırma	2001 TL - 3000TL	61	43,75	778,000	0,000
	3001 TL ve Üzeri	44	65,82		

Yukarıdaki tabloya göre gelirleri 3001 TL ve üzerinde olan kişilerin Örgütsel Teşvik algılamaları diğer gelir gruplarındaki tüm katılımcılara göre daha fazladır (S.O=32.19 > 18.19; S.O=201.28 > 121.38; S.O=65.82 > 43.75). Ayrıca geliri 2001-3000 TL aralığında olan katılımcıların gelirleri 1001-2000 TL aralığında olanlara göre Örgütsel Teşvik algılamaları daha fazladır (S.O=170.82 > 135.42).

Tablo 3.24 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yöneticinin Teşviği	Gelir	N (kişi)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	1000 TL ve Altı	13	20,81	179,500	0,040
	3001 TL ve Üzeri	44	31,42		
2. Karşılaştırma	1001 TL- 2000TL	224	137,47	5593,000	0,029
	2001 TL - 3000TL	61	163,31		
3. Karşılaştırma	1001 TL- 2000TL	224	128,41	3563,500	0,004
	3001 TL ve Üzeri	44	165,51		

Tablo 3.24'e göre gelirleri 3001 TL ve üzerinde olan kişilerin Yöneticinin Teşviği algılamaları geliri 2000 TL ve altında olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=31.42 > 20.81; S.O=165.51 > 128.41). Ayrıca geliri 2001-3000 TL aralığında olan katılımcıların Yöneticinin Teşviği algılamaları gelirleri 1001-2000 TL aralığında olanlara göre daha fazladır (S.O=163.31 > 137.47).

Tablo 3.25 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Çalışma Grubu Desteği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Çalışma Grubu Desteği	Gelir	N (kişi)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	1000 TL ve Altı	13	68,23	796,000	0.006
	1001 TL- 2000TL	244	121,95		
2. Karşılaştırma	1000 TL ve Altı	13	23,54	215,000	0.009
	2001 TL - 3000 TL	61	40,48		
3. Karşılaştırma	1000 TL ve Altı	13	18,69	152,000	0.009
	3001 TL ve Uzeri	44	32,05		

Yukarıdaki tabloya göre gelirleri 1000 TL ve altında olan kişilerin Çalışma Grubu Desteği algılamaları diğer gelir gruplarındaki tüm katılımcılara göre daha azdır. (S.O=68.23 < 121.95; S.O=23.54 < 40.48; S.O=18.69 < 32.05).

Tablo 3.26 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Özgürlük Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Özgürlük	Gelir	N (kişi)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	1000 TL ve Altı	13	19,85	167,000	0.015
	3001 TL ve Üzeri	44	31,70		
2. Karşılaştırma	1001 TL- 2000TL	224	127,63	3390,000	0.001
	3001 TL ve Üzeri	44	169,45		
3. Karşılaştırma	2001 TL - 3000TL	61	48,13	1045,000	0.044
	3001 TL ve Üzeri	44	59,75		

Yukarıdaki tabloya göre gelirleri 3001 TL ve üzerinde olan kişilerin Özgürlük algılamaları diğer gelir gruplarındaki tüm katılımcılara göre daha fazladır (S.O=31.70 > 19.85; S.O= 169.45 > 127.63; S.O=59.75 > 48.13).

Tablo 3.27 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Kaynaklar Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Kaynaklar	Gelir	N (kişi)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	1000 TL ve Altı	13	15,35	108,500	0.000
	3001 TL ve Üzeri	44	33,03		
2. Karşılaştırma	1001 TL- 2000TL	224	136,43	5361,000	0.009
	2001 TL - 3000TL	61	167,11		
3. Karşılaştırma	1001 TL- 2000TL	224	121,91	2108,500	0.000
	3001 TL ve uzeri	44	198,58		
4. Karşılaştırma	2001 TL - 3000TL	61	44,11	800,000	0.000
	3001 TL ve uzeri	44	65,32		

Tablo 3.27'ye göre gelirleri 3001 TL ve üzerinde olan kişilerin Kaynaklar algılamaları geliri 3000 TL ve altında olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=33.03 > 15.35; S.O=198.58 > 121.91; S.O=65.32 > 44.11). Ayrıca geliri 2001-3000 TL aralığında olan katılımcıların Kaynaklar algılamaları gelirleri 1001-2000 TL aralığında olanlara göre daha fazladır (S.O=167.11 > 136.43).

Tablo 3.28 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Örgütsel Engeller Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Örgütsel Engeller	Gelir	N (kişi)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	1000 TL ve Altı	13	183,31	620,000	0.000
	1001 TL- 2000TL	224	115,27		
2. Karşılaştırma	1000 TL ve Altı	13	55,15	167,000	0.001
	2001 TL - 3000TL	61	33,74		
3. Karşılaştırma	1001 TL- 2000TL	224	127,40	3337,500	0.001
	3001 TL ve Üzeri	44	170,65		
4. Karşılaştırma	2001 TL - 3000TL	61	45,66	894,000	0.004
	3001 TL ve Üzeri	44	63,18		

Yukarıdaki tabloya göre gelirleri 1000 TL ve altında olan kişilerin Örgütsel Engeller algılamaları geliri 1001-3000 TL aralığında olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=55.15 > 33.74; S.O=183.31 > 115.27). Ayrıca geliri 3001 TL ve üzerinde olan katılımcıların Örgütsel Engeller algılamaları gelirleri 1001-3000 TL aralığında olanlara göre daha fazladır (S.O=170.65 > 127.40; 63.18 > 45.66).

3.4.4.7 Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların Eğitim Düzeylerine göre yapılan analizde elde edilen bulgular; Örgütsel Teşviğin (p=0.435; p > 0.05) değerinde, Çalışma Grubu Desteğinin (p=0.977; p > 0.05) değerinde ve Kaynakların (p=0.500; p > 0.05) değerinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumda katılımcıların Eğitim Düzeyi ile iş ortamı faktörlerinden; Örgütsel Teşvik, Çalışma Grubu Desteği ve Kaynaklar algılamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir. Eğitim düzeyine göre Katılımcıların algılamalarında anlamlı farklılıkların olduğu iş ortamı faktörleri Tablo 3.29'da görülmektedir.

Tablo 3.29 Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	Anlamlılık Değeri (p)
Yöneticinin Teşviği	İlköğretim	70	162.26	8.137	0.043
	Lise	201	173.48		
	Ön lisans	52	155.86		
	Lisans	19	227.39		
Özgürlük	İlköğretim	70	169.27	8.707	0.033
	Lise	201	169.58		
	Ön lisans	52	159.32		
	Lisans	19	233.39		
Örgütsel Engeller	İlköğretim	70	207.73	12.053	0.007
	Lise	201	160.86		
	Ön lisans	52	167.35		
	Lisans	19	161.95		

Katılımcıların Eğitim Düzeyi ile Yöneticinin Teşviği algılamaları ($p=0.043$; $p<0.05$), Özgürlük algılamaları ($p=0.033$; $p<0.05$) ve Örgütsel Engeller algılamaları ($p=0.007$; $p<0.05$) arasında anlamlı bir farklılık vardır (Tablo 3.29).

Bununla birlikte bu farklılıkların hangi aralık değerlerinden kaynaklandığını anlayabilmek için Mann Whitney U Testi ile her bir iş ortamı faktörü için mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve bu karşılaştırmalardan farklılaşma görülen aralık değerleri aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3.30 Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yöneticinin Teşviği	Eğitim Düzeyi	N (kişi)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	İlköğretim	70	41.54	422.500	0.015
	Lisans	19	57.76		
2. Karşılaştırma	Lise	201	107.35	1275.500	0.016
	Lisans	19	143.87		
3. Karşılaştırma	Önlisans	52	32.43	308.500	0.015
	Lisans	19	45.76		

Yukarıdaki tabloya göre lisans mezunu katılımcıların Yöneticinin Teşviği algılamaları diğer tüm eğitim düzeylerindeki katılımcılara göre daha fazladır ($S.O=57.76 > 41.54$; $S.O=143.87 > 107.35$; $S.O=45.76 > 32.43$).

Tablo 3.31 Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Özgürlük Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Özgürlük	Eğitim Düzeyi	N (kişi)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	İlköğretim	70	41.91	448.500	0.024
	Lisans	19	56.39		
2. Karşılaştırma	Lise	201	106.78	1161.000	0.004
	Lisans	19	149.89		
3. Karşılaştırma	Önlisans	52	31.94	283.000	0.005
	Lisans	19	47.11		

Tablo 3.31'e göre lisans mezunu katılımcıların Özgürlük algılamaları diğer tüm eğitim düzeylerindeki katılımcılara göre daha fazladır (S.O=56.39 > 41.91; S.O=149.89 > 106.78; S.O=47.11 > 31.94).

Tablo 3.32 Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Engelleri Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Örgütsel Engeller	Eğitim Düzeyleri	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	İlköğretim	70	164.23	5059.000	0.000
	Lise	201	126.17		
2. Karşılaştırma	İlköğretim	70	67.40	1407.000	0.032
	Önlisans	52	53.56		

Yukarıdaki tabloya göre İlköğretim mezunu katılımcıların Örgütsel Engeller algılamaları Önlisans ve Lise düzeyindekilere göre daha fazladır (S.O=164.23 > 126.17; S.O=67.40 > 53.56).

3.4.4.8 Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime göre yapılan analizde elde edilen bulgular; Örgütsel Engellerin (p=0.565; p > 0.05) değerinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumda katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitim ile Örgütsel Engeller algılamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir. Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime göre Katılımcıların algılamalarında anlamlı farklılıkların olduğu iş ortamı faktörleri Tablo 3.33'te görülmektedir.

Tablo 3.33 Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Mesleki Eğitim	N (kişi)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	Anlamlılık Değeri (p)
Örgütsel Teşvik	Lise	63	185.45	18.705	0.001
	Ön lisans	34	168.84		
	Lisans	18	228.89		
	Kurs, Sertifika vs.	42	205.42		
	Mesleki Eğitimi	183	153.61		
Yöneticinin Teşviği	Lise	63	177.84	22.732	0.000
	Ön lisans	34	156.44		
	Lisans	18	245.50		
	Kurs, Sertifika vs.	42	211.04		
	Mesleki Eğitimi	183	155.69		
Çalışma Grubu Desteği	Lise	63	168.38	13.222	0.010
	Ön lisans	34	155.26		
	Lisans	18	193.92		
	Kurs, Sertifika vs.	42	218.55		
	Mesleki Eğitimi	183	162.62		
Özgürlük	Lise	63	191.27	30.523	0.000
	Ön lisans	34	157.03		
	Lisans	18	252.44		
	Kurs, Sertifika vs.	42	208.30		
	Mesleki Eğitimi	183	150.76		
Kaynaklar	Lise	63	171.36	12.297	0.015
	Ön lisans	34	183.12		
	Lisans	18	215.50		
	Kurs, Sertifika vs.	42	203.86		
	Mesleki Eğitimi	183	157.64		

Katılımcıların meslekle ilgili aldıkları eğitim ile Tablo 3.33'teki iş ortamının bütün faktörleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bununla birlikte bu farklılıkların hangi aralık değerlerinden kaynaklandığını anlayabilmek için Mann Whitney U Testi ile her bir iş ortamı faktörü için mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve bu karşılaştırmalardan farklılaşma görülen aralık değerleri aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3.34 Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime Göre Örgütsel Teşvik Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Örgütsel Teşvik	Mesleki Eğitim	N (kişi)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Lise	65	142.07	4805.500	0.020
	Meslek Eğitimi Yok	183	118.26		
2. Karşılaştırma	Önlisans	34	23.47	203.000	0.044
	Lisans	18	32.22		
3. Karşılaştırma	Lisans	18	140.36	938.500	0.002
	Meslek Eğitimi Yok	183	97.13		
4. Karşılaştırma	Kurs, Sertifika Vb.	42	140.52	2687.000	0.002
	Meslek Eğitimi Yok	183	106.68		

Yukarıdaki tabloya göre Mesleki Eğitimi Lisans düzeyinde alan katılımcıların Örgütsel Teşvik algılamaları Önlisans düzeyindekilere göre daha fazladır ($S.O=32.22 > 23.47$). Ayrıca Mesleki Eğitimi hiç olmayan katılımcıların Örgütsel Teşvik algılamaları Lise, Önlisans ve Kurs veya sertifika programı yoluyla mesleki eğitim alanlardan daha düşüktür ($S.O=118.26 < 142.07$; $S.O=97.13 < 140.36$; $S.O=106.68 < 140.52$).

Tablo 3.35 Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yöneticinin Teşviği	Mesleki Eğitim	N (kişi)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Lise	65	38.43	353.000	0.010
	Lisans	18	54.89		
2. Karşılaştırma	Önlisans	34	22.19	159.500	0.004
	Lisans	18	34.64		
3. Karşılaştırma	Önlisans	34	31.82	487.000	0.017
	Kurs, Sertifika vb.	42	43.90		
4. Karşılaştırma	Lisans	18	148.14	798.500	0.000
	Meslek Eğitimi Yok	183	96.36		
5. Karşılaştırma	Kurs, Sertifika vb.	42	143.00	2583.000	0.001
	Meslek Eğitimi Yok	183	106.11		

Tablo 3.35'e göre, Lisans düzeyinde mesleki eğitim alan katılımcıların yönetim teşviği algılamaları, Lise ve Önlisans düzeyinde mesleki eğitim alanlardan ve hiç mesleki eğitimi olmayanlardan daha yüksektir ($S.O=54.89 > 38.43$; $S.O=34.64 > 22.19$; $S.O=148.14 > 96.36$). Kurs, sertifika vb. mesleki eğitimi olan katılımcıların yönetim teşviği algılamaları da önlisans ve mesleki eğitimi olmayanlardan daha yüksektir ($S.O=43.90 > 31.82$; $S.O=143.00 > 106.11$).

Tablo 3.36 Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime Göre Çalışma Grubu Desteği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Çalışma Grubu Desteği	Mesleki Eğitim	N (kişi)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Lise	65	47.94	971.000	0.010
	Kurs, sertifika vb.	42	63.38		
2. Karşılaştırma	Önlisans	34	30.19	431.500	0.003
	Kurs, sertifika vb.	42	45.23		
3. Karşılaştırma	Kurs, sertifika vb.	42	143.15	2576.500	0.001
	Meslek Eğitimi Yok	183	106.08		

Yukarıdaki tabloya göre Kurs veya Sertifika Programı yoluyla Mesleki Eğitim almış katılımcıların Çalışma Grubu Desteği algılamaları Mesleki Eğitimlerini Lise, Önlisans yoluyla

almış olanlardan ve hiç Mesleki Eğitimi olmayan katılımcılardan daha fazladır (S.O =63.38 > 47.94; S.O = 45.23 > 30.19; S.O = 143.15 > 106.08).

Tablo 3.37 Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime Göre Özgürlük Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Özgürlük	Mesleki Eğitim	N (kişi)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Lise	65	38.20	338.000	0.004
	Lisans	18	55.72		
2. Karşılaştırma	Lise	65	146.94	4489.000	0.003
	Meslek Eğitimi Yok	183	116.53		
3. Karşılaştırma	Önlisans	34	21.15	124.000	0.000
	Lisans	18	36.61		
4. Karşılaştırma	Önlisans	34	31.75	484.500	0.014
	Kurs, Sertifika vb.	42	43.96		
5. Karşılaştırma	Lisans	34	30.19	725.000	0.000
	Meslek Eğitimi Yok	42	45.23		
5. Karşılaştırma	Kurs, Sertifika vb.	42	142.79	2592.000	0.001
	Meslek Eğitimi Yok	183	106.16		

Tablo 3.37'ye göre Mesleki Eğitimi Lisans düzeyinde alan katılımcıların Özgürlük algıları, Mesleki Eğitimi Önlisans ve Lise düzeyinde olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=36.61 > 21.15; S.O=55.72 > 38.20). Mesleki Eğitimi Kurs veya Sertifika Programı yoluyla almış katılımcıların Özgürlük algılaması ise, hiç Mesleki Eğitimi olmayan ve Önlisans düzeyinde mesleki eğitim almış kişilere göre daha fazladır (S.O=142.79 > 106.16; S.O=43.96 > 31.75). Lise düzeyinde mesleki eğitim almış katılımcıların Özgürlük algılaması, Hiç Mesleki Eğitimi olmayanlara göre daha fazla iken (S.O=146.94 > 116.53), hiç Mesleki Eğitimi olmayanların özgürlük algılaması da Lisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha fazladır (S.O=45.23 > 30.19).

Tablo 3.38 Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime Göre Kaynaklar Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Kaynaklar	Mesleki Eğitim	N (kişi)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Lisans	18	131.94	1090.000	.017
	Meslek Eğitimi Yok	183	97.96		
2. Karşılaştırma	Kurs, sertifika vb.	42	137.43	2817.000	.007
	Meslek Eğitimi Yok	183	107.39		

Yukarıdaki tabloya göre hiç Mesleki Eğitimi olmayan katılımcıların sağlanan Kaynak Desteği algılamaları Lisans düzeyinde mesleki eğitim almış ve kurs veya sertifika programı

yoluyla mesleki eğitim almış katılımcılara göre daha düşüktür ($S.O=97.96 < 131.94$; ($S.O=107.39 < 137.43$)

3.4.4.9 Katılımcıların Mutfakta Çalışılan Süreye Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların Mutfakta Çalıştıkları Süreye göre yapılan analizde elde edilen bulgular; Çalışma Grubu Desteğinin ($p=0.152$; $p > 0.05$) değerinde, Örgütsel Engellerin ($p=0.081$; $p > 0.05$) değerinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumda katılımcıların Mutfakta Çalıştıkları Süre ile iş ortamı faktörlerinden; Çalışma Grubu Desteği ve Örgütsel Engeller algılamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir. Mutfakta çalışılan süreye göre Katılımcıların algılamalarında anlamlı farklılıkların olduğu iş ortamı faktörleri Tablo 3.39’da verilmiştir.

Tablo 3.39 Katılımcıların Mutfakta Çalıştıkları Süreye Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Mutfakta Çalışılan Süre	N (kişi)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	Anlamlılık Değeri (p)
Örgütsel Teşvik	5 Yıl ve Altı	53	165.86	30.011	0.000
	6-11	140	155.20		
	12-17	70	156.70		
	18-23	48	194.01		
	24-29	15	259.67		
	30 Yıl ve Üzeri	16	247.38		
Yöneticinin Teşviği	5 Yıl ve Altı	53	152.90	12.439	0.029
	6-11	140	160.66		
	12-17	70	183.69		
	18-23	48	174.15		
	24-29	15	219.13		
	30 Yıl ve Üzeri	16	222.09		
Özgürlük	5 Yıl ve Altı	53	159.52	20.223	0.001
	6-11	140	156.74		
	12-17	70	173.91		
	18-23	48	181.59		
	24-29	15	218.37		
	30 Yıl ve Üzeri	16	255.59		
Kaynaklar	5 Yıl ve Altı	53	150.47	30.954	0.000
	6-11	140	152.68		
	12-17	70	174.64		
	18-23	48	194.73		
	24-29	15	230.20		
	30 Yıl ve Üzeri	16	267.41		

Katılımcıların mutfakta çalıştıkları süre ile Tablo 3.39’daki iş ortamının 4 faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bununla birlikte bu farklılıkların hangi aralık değerlerinden

kaynaklandığını anlayabilmek için Mann Whitney U Testi ile her bir iş ortamı faktörü için mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve bu karşılaştırmalardan farklılaşma görülen aralık değerleri aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3.40 Katılımcıların Mutfakta Çalışılan Süreye Göre Örgütsel Teşvik Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Örgütsel Teşvik	Süre	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	5 Yıl ve Altı	53	30.31	175.500	0.001
	24-29	15	49.30		
2. Karşılaştırma	5 Yıl ve Altı	53	31.11	218.000	0.003
	30 Yıl ve Üzeri	16	47.88		
3. Karşılaştırma	6-11	140	89.45	2652.500	0.028
	18-23	48	109.24		
4. Karşılaştırma	6-11	140	73.41	408.000	0.000
	24-29	15	120.80		
5. Karşılaştırma	6-11	140	74.35	538.500	0.001
	30 Yıl ve Üzeri	16	114.84		
6. Karşılaştırma	12-17	70	53.84	1283.500	0.028
	18-23	48	67.76		
7. Karşılaştırma	12-17	70	38.16	186.000	0.000
	24-29	15	65.60		
8. Karşılaştırma	12-17	70	39.18	257.500	0.001
	30 Yıl ve Üzeri	16	62.41		
9. Karşılaştırma	18-23	48	29.49	239.500	0.047
	24-29	15	40.03		

Tablo 3.40'a göre Mutfakta çalıştıkları süre 30 yıl ve Üzerinde olan katılımcıların Örgütsel Teşvik algısı 17 yıl ve altında olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=47.88 > 31.11; S.O =114.84 >74.35; S.O=62.41 > 39.18). Ayrıca Mutfaktaki tecrübesi 24-29 yıl aralığında olan katılımcıların Örgütsel Teşvik algısı mutfaktaki çalıştığı süre 23 yıl ve altında olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=49.30 > 30.31; S.O=120.80 > 73.41; S.O=65.60 > 38.16; S.O=40.03 > 29.49). Mutfaktaki tecrübesi 18-23 yıl aralığında olan katılımcıların Örgütsel Teşvik algısı ise mutfaktaki çalıştığı süre 6-11 yıl aralığında olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=109.24 > 89.45; S.O= 67.76 > 53.84).

Tablo 3.41 Katılımcıların Mutfakta Çalışılan Süreye Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yöneticinin Teşviği	Süre	N (kişi)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	5 Yıl ve Altı	53	31.71	249.500	0.028
	24-29	15	44.37		
2. Karşılaştırma	5 Yıl ve Altı	53	31.66	247.000	0.011
	30 Yıl ve Üzeri	16	46.06		
3. Karşılaştırma	6-11	140	75.53	703.500	0.035
	24-29	15	101.10		
4. Karşılaştırma	6-11	140	75.60	714.500	0.017
	30 Yıl ve Üzeri	16	103.84		

Yukarıdaki tabloya göre mutfakta çalıştıkları süre 24-29 yıl aralığında olan katılımcıların Yöneticinin Teşviği algısı, mutfakta çalıştıkları süre 11 yıl ve altında olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=44.37 > 31.71; S.O=101.10 > 75.53). Ayrıca mutfakta çalıştıkları süre 30 yıl ve üzerinde olan katılımcıların Yöneticinin Teşviği algısı 11 yıl ve altında olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=46.06 > 31.66; S.O=103.84 > 75.60)

Tablo 3.42 Katılımcıların Mutfakta Çalışılan Süreye Göre Özgürlük Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Özgürlük	Süre	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	5 Yıl ve Altı	53	31.96	263.000	0.042
	24-29	15	43.47		
2. Karşılaştırma	5 Yıl ve Altı	53	30.53	187.000	0.001
	30 Yıl ve Üzeri	16	49.81		
3. Karşılaştırma	6-11	140	75.32	675.000	0.020
	24-29	15	103.00		
4. Karşılaştırma	6-11	140	73.79	460.500	0.000
	30 Yıl ve Üzeri	16	119.72		
5. Karşılaştırma	12-17	70	39.62	288.500	0.002
	30 Yıl ve Üzeri	16	60.47		
6. Karşılaştırma	18-23	48	29.26	228.500	0.011
	30 Yıl ve Üzeri	16	42.22		

Yukarıdaki tabloya göre mutfakta çalıştıkları süre 30 yıl ve Üzerinde olan katılımcıların Özgürlük algısı mutfakta çalıştıkları süre 23 yıl ve altında olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=49.81 > 30.53; S.O=119.72 > 73.79; S.O= 60.47 > 39.62; S.O=42.22 > 29.26). Ayrıca mutfakta çalıştıkları süre 24- 29 aralığında olan katılımcıların Özgürlük algısı 11 yıl ve altında olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=43.47 > 31.96; S.O=103.00 > 75.32).

Tablo 3.43 Katılımcıların Mutfakta Çalışılan Süreye Göre Kaynakları Algulamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Kaynaklar	Süre	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	5 Yıl ve Altı	53	45.23	966.000	0.036
	18-23	48	57.38		
2. Karşılaştırma	5 Yıl ve Altı	53	31.16	220.500	0.008
	24-29	15	46.30		
3. Karşılaştırma	5 Yıl ve Altı	53	29.64	140.000	0.000
	30 Yıl ve Üzeri	16	52.75		
4. Karşılaştırma	6-11	140	88.60	2534.000	0.010
	18-23	48	111.71		
5. Karşılaştırma	6-11	140	74.65	581.000	0.004
	24-29	15	109.27		
6. Karşılaştırma	6-11	140	73.04	355.500	0.000
	30 Yıl ve Üzeri	16	126.28		
7. Karşılaştırma	12-17	70	40.45	346.500	0.038
	24-29	15	54.90		
8. Karşılaştırma	12-17	70	39.06	249.000	0.000
	30 Yıl ve Üzeri	16	62.94		
9. Karşılaştırma	18-23	48	29.29	230.000	0.015
	30 Yıl ve Üzeri	16	42.13		

Tablo 3.43'e göre mutfakta çalıştıkları süre 30 yıl ve üzerinde olan katılımcıların Kaynaklar algısı mutfakta çalıştıkları süre 23 yıl ve altında olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=52.75 > 29.64; S.O=126.28 > 73.04; S.O=62.94 > 39.06; S.O=42.13 > 29.29). Ayrıca mutfakta çalıştıkları süre 24- 29 aralığında olan katılımcıların Kaynaklar algısı 17 yıl ve altında olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=46.30 > 31.16; S.O=109.27 > 74.65; S.O=54.90 > 40.45). Mutfakta çalıştıkları süre 23-29 aralığında olan katılımcıların Kaynaklar algısı ise 11 yıl ve altında olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=57.38 > 45.23; S.O=111.71 > 88.60).

3.4.4.10 Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalışılan Süreye Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların mevcut işletmede çalıştıkları süreye göre iş ortamı faktörlerine yönelik algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit için yapılan analizlere ait bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.44 Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalıştıkları Süreye Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Mevcut İşletmede Çalışılan Süre	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	Anlamlılık Değeri (p)
Örgütsel Teşvik	3 Yıl ve Altı	226	156.38	26.189	0.000
	4-6	90	185.33		
	7-9	15	251.10		
	10 Yıl ve Üzeri	11	260.32		
Yöneticinin Teşviği	3 Yıl ve Altı	226	154.87	28.940	0.000
	4-6	90	190.69		
	7-9	15	276.77		
	10 Yıl ve Üzeri	11	212.59		
Çalışma Grubu Desteği	3 Yıl ve Altı	226	159.28	13.899	0.003
	4-6	90	186.30		
	7-9	15	229.73		
	10 Yıl ve Üzeri	11	222.09		
Özgürlük	3 Yıl ve Altı	226	160.96	9.373	0.025
	4-6	90	186.38		
	7-9	15	206.23		
	10 Yıl ve Üzeri	11	218.91		
Kaynaklar	3 Yıl ve Altı	226	162.87	20.108	0.000
	4-6	90	169.71		
	7-9	15	240.23		
	10 Yıl ve Üzeri	11	269.64		
Örgütsel Engeller	3 Yıl ve Altı	226	177.57	15.501	0.001
	4-6	90	141.95		
	7-9	15	222.93		
	10 Yıl ve Üzeri	11	218.41		

Tablo 3.44'te katılımcıların mevcut işletmede çalıştıkları süre ile iş ortamının bütün faktörleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bu farklılıkların hangi aralık değerlerinden kaynaklandığını anlayabilmek için Mann Whitney U Testi ile her bir iş ortamı faktörü için mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve bu karşılaştırmalardan farklılaşma görülen aralık değerleri aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3.45 Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalışılan Süreye Göre Örgütsel Teşvik Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Örgütsel Teşvik	Mevcut İşletmede Çalışılan Süre	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	3 Yıl ve Altı	226	150.65	8395.500	0.014
	4-6	90	178.22		
2. Karşılaştırma	3 Yıl ve Altı	226	117.02	796.500	0.001
	7-9	15	180.90		
3. Karşılaştırma	3 Yıl ve Altı	226	115.71	500.000	0.001
	10 Yıl ve Üzeri	11	186.55		
4. Karşılaştırma	4-6	90	49.76	383.000	0.007
	7-9	15	72.47		
5. Karşılaştırma	4-6	90	48.36	257.500	0.009
	10 Yıl ve Üzeri	11	72.59		

Yukarıdaki tabloya göre mevcut işletmede çalıştıkları süre 3 yıl ve altında olan katılımcıların Örgütsel Teşvik algısı diğer tüm katılımcılara göre daha azdır (S.O=150.65 < 178.22; S.O=117.02 < 180.90; S.O=115.71 < 186.55). Ayrıca mevcut işletmede çalıştıkları süre 4-6 yıl aralığında olan kişilerin Örgütsel Teşvik algısı mevcut işletmedeki süresi 7 yıl ve daha fazla olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=72.47 > 49.76; S.O=72.59 > 48.36).

Tablo 3.46 Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalışılan Süreye Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yöneticinin Teşviği	Mevcut İşletmede Çalışılan Süre	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	3 Yıl ve Altı	226	148.92	8004.000	0.003
	4-6	90	182.57		
2. Karşılaştırma	3 Yıl ve Altı	226	115.80	520.000	0.000
	7-9	15	199.33		
3. Karşılaştırma	4-6	90	48.82	298.500	0.001
	7-9	15	78.10		

Tablo 3.46'ya göre mevcut işletmede çalıştıkları süre 7-9 yıl aralığında olan katılımcıların Yöneticinin Teşviği algısı 6 yıl ve daha az olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=199.33 > 115.80; S.O=78.10 > 48.82). Ayrıca mevcut işletmede çalıştıkları süre 4-6 yıl aralığında olan kişilerin Yöneticinin Teşviği algısı mevcut işletmedeki süresi 3 yıl ve daha az olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=182.57 > 148.92; S.O=199.33 > 115.80).

Tablo 3.47 Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalışılan Süreye Göre Çalışma Grubu Desteği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Çalışma Grubu Desteği	Mevcut İşletmede Çalışılan Süre	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	3 Yıl ve Altı	226	151.29	8539.500	0.025
	4-6	90	176.62		
2. Karşılaştırma	3 Yıl ve Altı	226	117.98	1013.000	0.008
	7-9	15	166.47		
3. Karşılaştırma	3 Yıl ve Altı	226	117.01	793.500	0.041
	10 Yıl ve Üzeri	11	159.86		

Yukarıdaki tabloya göre mevcut işletmedeki çalıştıkları süre 3 yıl ve altında olan katılımcıların Çalışma Grubu Desteği algısı diğer tüm katılımcılara göre daha azdır (S.O=151.29 < 176.62; S.O=117.98 < 166.47; S.O=117.01 < 159.86).

Tablo 3.48 Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalışılan Süreye Göre Özgürlük Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Özgürlük	Mevcut İşletmede Çalışılan Süre	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	3 Yıl ve Altı	226	151.67	8626.000	0.032
	4-6	90	175.66		

Tablo 3.48’de mevcut işletmedeki çalıştıkları süre 3 yıl ve altında olan katılımcıların Özgürlük algısı 4-6 yıl aralığında olan katılımcılara göre daha azdır (S.O=151.67 < 175.66).

Tablo 3.49 Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalışılan Süreye Göre Kaynaklar Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Kaynaklar	Mevcut İşletmede Çalışılan Süre	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	3 Yıl ve Altı	226	117.62	932.000	0.003
	7-9	15	171.87		
2. Karşılaştırma	3 Yıl ve Altı	226	115.59	472.000	0.001
	10 Yıl ve Üzeri	11	189.09		
3. Karşılaştırma	4-6	90	49.83	389.500	0.008
	7-9	15	72.03		
4. Karşılaştırma	4-6	90	47.77	204.000	0.001
	10 Yıl ve Üzeri	11	77.45		

Tablo 3.49’da mevcut işletmedeki çalıştıkları süre 7-9 yıl aralığında olan katılımcıların Kaynaklar algısı 6 yıl ve altında olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O= 171.87 > 117.62; S.O=72.03 > 49.83). Ayrıca mevcut işletmede çalıştıkları süre 10 yıl ve üzerinde olan

katılımcıların Kaynaklar algısı 6 yıl ve altında olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=189.09 > 115.59; S.O=77.45 > 47.77).

Tablo 3.50 Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalışılan Süreye Göre Örgütsel Engeller Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Örgütsel Engeller	Mevcut İşletmede Çalışılan Süre	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	3 Yıl ve Altı	226	117.60	741.500	0.023
	10 Yıl ve Üzeri	11	147.73		

Yukarıdaki tabloya göre mevcut işletmede çalıştıkları süre 10 yıl ve üzerinde olan katılımcıların Örgütsel Engeller algısı 3 yıl ve altında olan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=147.73 > 117.60).

3.4.4.11 Katılımcıların Hizmet Verdikleri Menü Şekline Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların Hizmet Verdikleri Menü Şekline göre yapılan analizde elde edilen bulgular; Çalışma Grubu Desteğinin (p=0.475; p >0.05) değerinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumda katılımcıların Hizmet Verdikleri Menü Şekli ile Çalışma Grubu Desteği algılamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir. Hizmet verilen menü şekline göre Katılımcıların algılamalarında anlamlı farklılıkların olduğu iş ortamı faktörleri Tablo 3.51’de verilmiştir.

Tablo 3.51 Katılımcıların Hizmet Verdikleri Menü Şekline Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Menü Şekli	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	Anlamlılık Değeri (p)
Örgütsel Teşvik	Açık Büfe	229	156.44	16.513	0.000
	Alakart	43	198.55		
	Her İkisinde	70	204.16		
Yöneticinin Teşviği	Açık Büfe	229	161.95	7.096	0.029
	Alakart	43	181.86		
	Her İkisinde	70	196.36		
Özgürlük	Açık Büfe	229	162.29	6.785	0.034
	Alakart	43	181.81		
	Her İkisi de	70	195.29		
Kaynaklar	Açık Büfe	229	152.32	26.453	0.000
	Alakart	43	211.13		
	Her İkisi de	70	209.91		
Örgütsel Engeller	Açık Büfe	229	160.42	11.051	0.004
	Alakart	43	175.95		
	Her İkisi de	70	205.00		

Katılımcıların hizmet verdikleri menü şekli ile Tablo 3.51'deki iş ortamının 5 faktörü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi aralık değerlerinden kaynaklandığını anlayabilmek için Mann Whitney U Testi ile her bir iş ortamı faktörü tek tek analize tabi tutulmuş ve ikili karşılaştırmalardan farklılaşma görülen aralık değerleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.52 Katılımcıların Hizmet Verdikleri Menü Şekline Göre Örgütsel Teşvik Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Örgütsel Teşvik	Hizmet Verilen Menü Şekli	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Açık Büfe	229	131.09	3685.500	0.008
	Alakart	43	165.29		
2. Karşılaştırma	Açık Büfe	229	140.34	5804.000	0.000
	Her ikisi de	70	181.59		

Yukarıdaki tabloya göre çalıştıkları işletmenin menü şekli Açık Büfe olan katılımcıların Örgütsel Teşvik algısı diğer menü şekillerini uygulayan işletmede çalışanlara göre daha azdır (S.O=131.09 < 165.29; S.O=140.34 < 181.59).

Tablo 3.53 Katılımcıların Hizmet Verdikleri Menü Şekline Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yöneticinin Teşviği	Hizmet Verilen Menü Şekli	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Açık Büfe	229	142.99	6409.000	0.011
	Her ikisinde	70	172.94		

Tablo 3.53'te çalıştıkları işletmenin menü şekli Açık Büfe olan katılımcıların Yöneticinin Teşviği algısı her iki menü türüyle servis veren işletmede çalışanlara göre daha azdır (S.O=142.99 < 172.94).

Tablo 3.54 Katılımcıların Hizmet Verdikleri Menü Şekline Göre Özgürlük Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Özgürlük	Hizmet Verilen Menü Şekli	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Açık Büfe	229	143.24	6466.000	0.013
	Her ikisi de	70	172.13		

Yukarıdaki tabloya göre çalıştıkları işletmenin menü şekli Açık Büfe olan katılımcıların Özgürlük algısı her iki menü türüyle servis veren işletmede çalışanlara göre daha azdır (S.O=143.24 < 172.13).

Tablo 3.55 Katılımcıların Hizmet Verdikleri Menü Şekline Göre Kaynaklar Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Kaynaklar	Hizmet Verilen Menü Şekli	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Açık Büfe	229	129.00	3205.000	0.000
	Alakart	43	176.47		
2. Karşılaştırma	Açık Büfe	229	138.32	5340.500	0.000
	Her ikisi de	70	188.21		

Tablo 3.55'te çalıştıkları işletmenin menü şekli Açık Büfe olan katılımcıların Özgürlük algısı her iki menü türüyle ve Alakart servis veren işletmede çalışanlara göre daha az olduğu görülmektedir (S.O=129.00 < 176.47; S.O=138.32 < 188.21).

Tablo 3.56 Katılımcıların Hizmet Verdikleri Menü Şekline Göre Örgütsel Engeller Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Örgütsel Engeller	Hizmet Verilen Menü Şekli	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Açık Büfe	229	140.82	5912.500	0.001
	Her ikisi de	70	180.04		

Yukarıdaki tabloda çalıştıkları işletmenin menü şekli Açık Büfe olan katılımcıların Örgütsel Engeller algısı her iki menü türüyle servis veren işletmede çalışanlara göre daha azdır (S.O=140.82 < 180.04).

3.4.4.12 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların Pozisyonlarına göre yapılan analizde elde edilen bulgular; Örgütsel Engellerin (p=0.059; p>0.05) değerinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumda katılımcıların Pozisyonları ile Örgütsel Engellere yönelik algılamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir. Pozisyonlara göre katılımcıların algılamalarında anlamlı farklılıkların olduğu iş ortamı faktörleri Tablo 3.57'de sunulmuştur.

Tablo 3.57 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre İş Ortamı Faktörlerini Algulamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Pozisyon	N (kişi)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	Anlamlılık Değeri (p)
Örgütsel Teşvik	Aşçı Yardımcısı	23	138.52	36.786	0.000
	Aşçı	161	152.28		
	Şef	84	178.55		
	Su şef	41	179.46		
	Aşçıbaşı	33	260.41		
Yöneticinin Teşviği	Aşçı Yardımcısı	23	138.52	36.786	0.017
	Aşçı	161	152.28		
	Şef	84	178.55		
	Su şef	41	179.46		
	Aşçıbaşı	33	260.41		
Çalışma Grubu Desteği	Aşçı Yardımcısı	23	120.72	10.719	0.030
	Aşçı	161	183.07		
	Şef	84	158.89		
	Su şef	41	168.23		
	Aşçıbaşı	33	186.61		
Özgürlük	Aşçı Yardımcısı	23	143.30	19.701	0.001
	Aşçı	161	154.70		
	Şef	84	179.71		
	Su şef	41	192.93		
	Aşçıbaşı	33	225.56		
Kaynaklar	Aşçı Yardımcısı	23	145.09	38.914	0.000
	Aşçı	161	146.03		
	Şef	84	184.51		
	Su şef	41	193.98		
	Aşçıbaşı	33	253.12		

Tablo 3.57’de katılımcıların işletmedeki pozisyonları ile iş ortamının 5 faktörü arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların hangi aralık değerlerinden kaynaklandığını anlayabilmek için Mann Whitney U Testi ile her bir iş ortamı faktörü tek tek analize tabi tutulmuş ve ikili karşılaştırmalardan farklılaşma görülen aralık değerleri aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3.58 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Örgütsel Teşvik Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Örgütsel Teşvik	Pozisyon	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Aşçı Yardımcısı	23	17.74	132.000	0.000
	Aşçıbaşı	33	36.00		
2. Karşılaştırma	Aşçı	161	116.37	5695.000	0.040
	Şef	84	135.70		
3. Karşılaştırma	Aşçı	161	87.00	966.000	0.000
	Aşçıbaşı	33	148.73		
4. Karşılaştırma	Şef	84	50.89	704.500	0.000
	Aşçıbaşı	33	79.65		
5. Karşılaştırma	Su Şef	41	29.83	362.000	0.000
	Aşçıbaşı	33	47.03		

Yukarıdaki tabloya göre Aşçıbaşı olarak görev yapan katılımcıların Örgütsel Teşvik algısı Aşçı yardımcısı, Aşçı ve Su Şeflere göre daha fazladır ($S.O=36.00 > 17.74$; $S.O=148.73 > 87.00$; $S.O=79.65 > 50.89$; $S.O=47.03 > 29.83$).

Tablo 3.59 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yöneticinin Teşviği	Pozisyon	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Aşçı Yardımcısı	23	26.07	323.500	0.037
	Su Şef	41	36.11		
2. Karşılaştırma	Aşçı Yardımcısı	23	22.35	238.000	0.017
	Aşçıbaşı	33	32.79		
3. Karşılaştırma	Aşçı	161	97.22	2611.500	0.038
	Su Şef	41	118.30		
4. Karşılaştırma	Aşçı	161	92.72	1887.500	0.009
	Aşçıbaşı	33	120.80		
5. Karşılaştırma	Şef	84	54.43	1002.500	0.020
	Aşçıbaşı	33	70.62		

Tablo 3.59'da Aşçıbaşı olarak görev yapan katılımcıların Yöneticinin Teşviği algısı Aşçı yardımcısı, Aşçı ve Şeflere göre daha fazladır ($S.O=32.79 > 22.35$; $S.O=120.80 > 92.72$; $S.O=70.62 > 54.43$). Ayrıca Su Şef olarak görev yapan katılımcıların da Yöneticinin Teşviği Algısı Aşçı ve Aşçı Yardımcısı olarak görev yapan katılımcılara göre daha fazladır ($S.O=36.11 > 26.07$; $S.O=118.30 > 97.22$).

Tablo 3.60 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Çalışma Grubu Desteği Algulamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Çalışma Grubu Desteği	Pozisyon	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Aşçı Yardımcısı	23	62.89	1170.500	0.004
	Aşçı	161	96.73		
2. Karşılaştırma	Aşçı Yardımcısı	23	22.50	241.500	0.019
	Aşçıbaşı	33	32.68		
3. Karşılaştırma	Aşçı	161	97.22	2611.500	0.038
	Su Şef	41	118.30		

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi Aşçı yardımcısı olarak görev yapan katılımcıların Çalışma Grubu Desteği algısı Aşçı ve Aşçıbaşı olarak görev yapanlara göre daha azdır ($S.O=62.89 < 96.73$; $S.O=22.50 < 32.68$). Ayrıca Su Şef olarak görev yapan katılımcıların Çalışma Grubu Desteği algısı Aşçı olarak çalışanlara göre daha fazladır ($S.O=118.30 > 97.22$).

Tablo 3.61 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Özgürlük Algulamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Özgürlük	Pozisyon	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Aşçı Yardımcısı	23	21.33	214.500	0.004
	Aşçıbaşı	33	33.50		
2. Karşılaştırma	Aşçı	161	96.70	2527.000	0.018
	Su Şef	41	120.37		
3. Karşılaştırma	Aşçı	161	90.50	1529.500	0.000
	Aşçıbaşı	33	131.65		
4. Karşılaştırma	Şef	84	54.81	1034.000	0.026
	Aşçıbaşı	33	69.67		

Tablo 3.61’de görüldüğü gibi Aşçıbaşı olarak görev yapan katılımcıların Özgürlük algısı Şef, Aşçı ve Aşçı Yardımcısı olarak çalışanlara göre daha fazladır ($S.O=69.67 > 54.81$; $S.O=131.65 > 90.50$ $S.O=33.50 > 21.33$);). Ayrıca Su Şef olarak görev yapan katılımcıların Özgürlük algısı Aşçı olarak görev yapanlara göre daha fazladır ($S.O=120.37 > 96.70$).

Tablo 3.62 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Kaynaklar Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Kaynaklar	Pozisyon	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Aşçı Yardımcısı	23	18.54	150.500	0.000
	Aşçıbaşı	33	35.44		
2. Karşılaştırma	Aşçı	161	113.87	5292.500	0.005
	Şef	84	140.49		
3. Karşılaştırma	Aşçı	161	95.37	2313.500	0.003
	Su Şef	41	125.57		
4. Karşılaştırma	Aşçı	161	87.04	972.500	0.000
	Aşçıbaşı	33	148.53		
5. Karşılaştırma	Şef	84	52.72	858.500	0.001
	Aşçıbaşı	33	74.98		
6. Karşılaştırma	Su Şefi	41	31.33	423.500	0.005
	Aşçıbaşı	33	45.17		

Tablo 3.62’de görüleceği üzere Aşçıbaşı olarak görev yapan katılımcıların Kaynaklar algısı diğer katılımcılara göre daha fazladır (S.O=35.44 > 18.54; S.O=148.53 > 87.04; S.O= 74.98 > 52.72; S.O=45.17 > 31.33). Ayrıca Aşçı olarak görev yapan katılımcıların da Kaynaklar algısı Şef ve Su Şef olarak görev yapan katılımcılara göre daha azdır (S.O= 113.87 < 140.49; S.O=95.37 < 125.57).

3.4.4.13 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre İş Ortamı Faktörlerine Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların aldıkları ödül sayılarına göre iş ortamı faktörlerine yönelik algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan analizlere ait bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3.63 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre İş Ortamı Faktörlerini Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Ödül Sayısı	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	Anlamlılık Değeri (p)
Örgütsel Teşvik	Hiç Yok	258	151.11	46.667	0.000
	5 ve Altı	58	227.68		
	6 ve Üzeri	26	248.52		
Yöneticinin Teşviği	Hiç Yok	258	157.50	21.418	0.000
	5 ve Altı	58	217.40		
	6 ve Üzeri	26	208.04		
Çalışma Grubu Desteği	Hiç Yok	258	162.95	12.643	0.002
	5 ve Altı	58	212.55		
	6 ve Üzeri	26	164.79		
Özgürlük	Hiç Yok	258	156.44	26.532	0.000
	5 ve Altı	58	210.34		
	6 ve Üzeri	26	234.331		
Kaynaklar	Hiç Yok	258	152.52	47.025	0.000
	5 ve Altı	58	212.48		
	6 ve Üzeri	26	268.42		
Örgütsel Engeller	Hiç Yok	258	172.26	10.179	0.013
	5 ve Altı	58	147.91		
	6 ve Üzeri	26	216.56		

Tablo 3.63'te katılımcıların aldıkları ödül sayıları ile iş ortamının bütün faktörleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların hangi aralık değerlerinden kaynaklandığını anlayabilmek için Mann Whitney U Testi ile her bir iş ortamı faktörü için mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve bu karşılaştırmalardan farklılaşma görülen aralık değerleri aşağıdaki tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 3.64 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Örgütsel Teşvik Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Örgütsel Teşvik	Ödül Sayısı	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Hiç Yok	258	145.54	4137.500	0.000
	5 ve Altı	58	216.16		
2. Karşılaştırma	Hiç Yok	258	135.07	1437.500	0.000
	6 ve Üzeri	26	216.21		

Yukarıdaki tabloda Hiç Ödül Almayan katılımcıların Örgütsel Teşvik algısı ödül alan katılımcılara göre daha azdır (S.O=145.54 < 216.16; S.O=135.07 < 216.21).

Tablo 3.65 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Yöneticinin Teşviği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yöneticinin Teşviği	Ödül Sayısı	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Hiç Yok	258	148.38	4872.000	0.000
	5 ve Altı	58	203.50		
2. Karşılaştırma	Hiç Yok	258	138.62	2352.000	0.012
	6 ve Üzeri	26	181.04		

Tablo 3.65'te Hiç Ödül Almayan katılımcıların Yöneticinin Teşviği algısı Ödül Alan katılımcılara göre daha azdır (S.O=148.38 < 203.50; S.O=138.62 < 181.04).

Tablo 3.66 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Çalışma Grubu Desteği Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Çalışma Grubu Desteği	Ödül Sayısı	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Hiç Yok	258	150.03	5107.500	0.000
	5 ve Altı	58	196.16		
2. Karşılaştırma	5 ve Altı	58	45.90	557.000	0.048
	6 ve Üzeri	26	34.92		

Yukarıdaki tabloya göre 5 ve altında Ödül Alan katılımcıların Çalışma Grubu Desteği algısı hiç ödül almayanlara ve 6 ve üzeri ödül alan katılımcılara göre daha fazladır (S.O= 196.16 > 150.03; S.O=45.90 >34.92).

Tablo 3.67 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Özgürlük Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Özgürlük	Ödül Sayısı	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Hiç Yok	258	149.30	5107.500	0.000
	5 ve Altı	58	199.44		
2. Karşılaştırma	Hiç Yok	258	136.64	1842.500	0.000
	6 ve Üzeri	26	200.63		

Tablo 3.67'de Hiç Ödül Almayan katılımcıların Özgürlük algısının ödül alan katılımcılara göre daha az olduğu görülmektedir (S.O=149.30 < 199.44; S.O=136.64 < 200.63).

Tablo 3.68 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Kaynaklar Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Kaynaklar	Ödül Sayısı	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Hiç Yok	258	148.26	4839.500	0.000
	5 ve Altı	58	204.06		
2. Karşılaştırma	Hiç Yok	258	133.76	1099.500	0.000
	6 ve Üzeri	26	229.21		

Tablo 3.68'e göre, 6 ve Üzeri Ödül Alan katılımcıların Kaynaklar algısı Hiç Ödül Almayan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=229.21 > 133.76; S.O=52.71 >37.92). Ayrıca Hiç Ödül Almayan katılımcıların Kaynaklar algısı 5 ve altında ödül alanlara göre daha azdır (S.O=148.26 < 204.06).

Tablo 3.69 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Örgütsel Engeller Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Örgütsel Engeller	Ödül Sayısı	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Hiç Yok	258	138.90	2424.500	0.020
	6 ve Üzeri	26	178.25		
2. Karşılaştırma	5 ve Altı	58	38.33	512.000	0.019
	6 ve Üzeri	26	51.81		

Tablo 3.69'a bakıldığında, 6 ve Üzeri Ödül Alan katılımcıların Örgütsel Engeller algısı Hiç Ödül Almayan ve 5 ve altında ödül alan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. (S.O=178.25 > 138.90; S.O=51.81 > 38.33).

3.4.5 Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Yaratıcılık

Performansına Yönelik Algı Farklılıkları

Mutfak çalışanlarının demografik ve mesleki özelliklerine göre yaratıcılık performansına yönelik algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H Testi kullanılmış olup, bu testlerden elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

3.4.5.1 Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Yaratıcılık Performansına Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Yaratıcılık Performansı algılamalarına yönelik analiz sonuçları Tablo 3.70'de görülmektedir. Buna göre katılımcıların cinsiyetleriyle Yaratıcılık Performansları arasında anlamlı bir farklılık vardır (p=0.000; p <0.05). Bununla birlikte Erkek

katılımcıların (S.O=178.27) Yaratıcılık Performansı algılamaları Kadın katılımcılara göre (S.O = 113.96) daha fazladır.

Tablo 3.70 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
Yaratıcılık Performansı	Erkek	306	178.27	3436.500	0.000
	Kadın	36	113.96		

3.4.5.2 Katılımcıların Çalıştıkları İşletme Türüne Göre Yaratıcılık Performansına Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların Çalıştıkları İşletme Türüne göre Yaratıcılık Performansı algılamalarına yönelik analiz sonuçları Tablo 3.71’de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların Çalıştıkları İşletme Türü ile Yaratıcılık Performansı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p=0.030$; $p < 0.05$). Bununla birlikte Devamlı hizmet veren işletmede çalışan katılımcıların (S.O =186.26) Yaratıcılık Performansı algılamaları Sezonluk hizmet veren işletmede çalışan katılımcılara göre (S.O=162.45) daha fazladır.

Tablo 3.71 Katılımcıların Çalıştıkları İşletme Türüne Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

	İşletme Türü	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
Yaratıcılık Performansı	Devamlı	130	186.26	11861.5	0.030
	Sezonluk	212	162.45	00	

3.4.5.3 Katılımcıların Yarışma Katılımlarına Göre Yaratıcılık Performansına Yönelik Algı Farklılıkları

Mutfak çalışanlarının Yarışmalara Katılımına göre Yaratıcılık Performansı algılamalarına yönelik analiz sonuçları Tablo 3.72’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların Yarışma Katılımları ile Yaratıcılık Performansı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p=0.000$; $p < 0.05$). Bununla birlikte Şu ana kadar herhangi bir yarışmaya katılan katılımcıların (S.O=215.36) Yaratıcılık Performansı algılamaları, Hiç yarışmaya katılmamış olanlara göre (S.O=149.28) daha fazladır.

Tablo 3.72 Katılımcıların Yarışma Katılımına Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Yarışma Katılımı	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
Yaratıcılık Performansı	Evet	115	215.36	8008.500	0.000
	Hayır	227	149.28		

3.4.5.4 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Yaratıcılık Performansına Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların Gelirlerine göre Yaratıcılık Performansı algılamalarına yönelik analiz sonuçları Tablo 3.73'te verilmiştir. Buna göre katılımcıların Gelirleri ile Yaratıcılık Performansı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p=0.001$; $p < 0.05$).

Tablo 3.73 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Gelir	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	Anlamlılık Değeri (p)
Yaratıcılık Performansı	1000 TL ve Altı	13	109.85	17.850	0.001
	1001-2000	224	161.45		
	2001-3000	61	195.23		
	3001 ve Üzeri	44	207.98		

Bununla birlikte bu farklılığın hangi aralık değerlerinden kaynaklandığını anlayabilmek adına Mann Whitney U Testi ile mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve bu karşılaştırmalardan farklılaşma görülen aralık değerleri Tablo 3.74'te verilmiştir.

Tablo 3.74 Katılımcıların Gelir Değişkenine Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yaratıcılık Performansı	Gelir	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	1000 TL ve Altı	13	82,19	977,500	0.046
	1001 TL- 2000TL	224	121,14		
2. Karşılaştırma	1000 TL ve Altı	13	22,85	206,000	0.007
	2001 TL - 3000TL	61	40,62		
3. Karşılaştırma	1000 TL ve Altı	13	18,81	153,500	0.010
	3001 TL ve Üzeri	44	32,01		
4. Karşılaştırma	1001 TL- 2000TL	224	136,58	5393,500	0.011
	2001 TL - 3000TL	61	166,58		
5. Karşılaştırma	1001 TL- 2000TL	224	128,74	3637,000	0.006
	3001 TL ve Üzeri	44	163,84		

Yukarıdaki tabloya göre gelirleri 1000 TL ve altında olan kişilerin Yaratıcılık Performansı algılamaları diğer tüm katılımcılara göre daha azdır. (S.O=82.19 < 121.14; S.O=22.85 < 40.62; S.O=18.81 < 32.01). Ayrıca geliri 1001-2000 TL aralığında olan katılımcıların Yaratıcılık Performansı algılamaları gelirleri 2000 TL ve üzerinde olanlara göre daha azdır. (S.O=136.58 < 166.58; S.O=128.74 < 163.84).

3.4.5.5 Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime Göre Yaratıcılık Performansına Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitime göre Yaratıcılık Performansı algılamalarına yönelik analiz sonuçları Tablo 3.75’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların Meslekle İlgili Aldıkları Eğitim ile Yaratıcılık Performansı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır (p=0.003; p < 0.05).

Tablo 3.75 Katılımcıların Meslekle İlgili Eğitime Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Mesleki Eğitim	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	Anlamlılık Değeri (p)
Yaratıcılık Performansı	Lise	63	182.36	16.386	0.003
	Ön lisans	34	144.26		
	Lisans	18	234.36		
	Kurs, Sertifika vs.	42	198.80		
	Mesleki Eğitimi Yok	183	160.25		

Bununla birlikte bu farklılığın hangi aralık değerlerinden kaynaklandığını anlayabilmek adına Mann Whitney U Testi ile mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve bu karşılaştırmalardan farklılaşma görülen aralık değerleri Tablo 3.76’da verilmiştir.

Tablo 3.76 Katılımcıların Meslekle İlgili Eğitime Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yaratıcılık Performansı	Mesleki Eğitim	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Lise	65	54.15	835.500	0.046
	Önlisans	34	42.07		
2. Karşılaştırma	Lise	65	39.01	390.500	0.030
	Lisans	18	52.81		
3. Karşılaştırma	Önlisans	34	21.97	152.000	0.003
	Lisans	18	35.06		
4. Karşılaştırma	Önlisans	34	31.88	489.000	0.018
	Kurs, sertifika vb.	42	43.86		
5. Karşılaştırma	Lisans	18	139.97	945.500	0.003
	Meslek Eğitimi Yok	183	97.17		
6. Karşılaştırma	Kurs, Sertifika vb.	42	133.12	2998.000	0.026
	Meslek Eğitimi Yok	183	108.38		

Tablo 3.76'ya göre Mesleki Eğitimini Lisans düzeyinde olan katılımcıların Yaratıcılık Performansı algıları, Mesleki Eğitimi Önlisans düzeyinde olan, Lise düzeyinde olan ve Hiç mesleki Eğitimi olmayan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=52.81 > 39.01; S.O=35.06 > 21.97; S.O=139.97 >97.17).

Ayrıca Mesleki Eğitimi Kurs veya Sertifika Programı yoluyla almış katılımcıların Yaratıcılık Performansı algılaması, hiç Mesleki Eğitimi olmayan ve Önlisans düzeyinde mesleki eğitim almış kişilere göre daha fazladır (S.O=133.12 > 108.38; S.O=43.86 > 31.88).

3.4.5.6 Katılımcıların Mutfakta Çalıştıkları Süreye Göre Yaratıcılık Performansına Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların Mutfakta Çalıştıkları Süreye göre Yaratıcılık Performansı algılamalarına yönelik analiz sonuçları Tablo 3.77'de verilmiştir. Buna göre katılımcıların Mutfakta Çalıştıkları Süre ile Yaratıcılık Performansı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır (p=0.007; p < 0.05).

Tablo 3.77 Mutfakta Çalışılan Süreye Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Mutfakta Çalışılan Süre	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	Anlamlılık Değeri (p)
Yaratıcılık Performansı	5 Yıl ve Altı	53	136.44	15.970	0.007
	6-11	140	169.01		
	12-17	70	171.11		
	18-23	48	187.45		
	24-29	15	203.67		
	30 Yıl ve Üzeri	16	233.09		

Bununla birlikte bu farklılığın hangi aralık değerlerinden kaynaklandığını anlayabilmek adına Mann Whitney U Testi ile mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve bu karşılaştırmalardan farklılaşma görülen aralık değerleri Tablo 3.78'de verilmiştir.

Tablo 3.78 Mutfakta Çalışılan Süreye Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yaratıcılık Performansı	Mutfakta Çalışılan Süre	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	5 Yıl ve Altı	53	82.69	2951.500	0.028
	6-11	140	102.42		
2. Karşılaştırma	5 Yıl ve Altı	53	44.57	931.000	0.020
	18-23	48	58.10		
3. Karşılaştırma	5 Yıl ve Altı	53	31.57	242.000	0.021
	24-29	15	44.87		
4. Karşılaştırma	5 Yıl ve Altı	53	30.64	193.000	0.001
	30 Yıl ve Üzeri	16	49.44		
5. Karşılaştırma	6-11	140	75.34	677.500	0.009
	30 Yıl ve Üzeri	16	106.16		
6. Karşılaştırma	12-17	70	40.70	364.000	0.028
	30 Yıl ve Üzeri	16	55.75		

Tablo 3.78'e göre mutfakta çalıştıkları süre 5 yıl ve altında olan katılımcıların Yaratıcılık Performansı algısı diğer tüm katılımcılara göre daha azdır ($S.O=82.69 < 102.42$; $S.O= 44.57 < 58.10$; $S.O= 31.57 < 44.87$; $S.O =30.64 < 49.44$). Ayrıca mutfakta çalıştıkları süre 30 yıl ve Üzerinde olan katılımcıların Yaratıcılık Performansı algısı 6- 17 yıl aralığında olan katılımcılara göre daha fazladır ($S.O = 106.16 > 75.34$; $S.O = 55.75 > 40.70$).

3.4.5.7 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Yaratıcılık Performansına Yönelik Algı Farklılıkları

Katılımcıların Pozisyonlarına göre Yaratıcılık Performansı algılamalarına yönelik analiz sonuçları Tablo 3.79'da verilmiştir. Buna göre katılımcıların Pozisyonları ile Yaratıcılık Performansı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p = 0.002$; $p < 0.05$).

Tablo 3.79 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Pozisyon	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	Anlamlılık Değeri (p)
Yaratıcılık Performansı	Aşçı Yardımcısı	23	126.54	17.296	0.002
	Aşçı	161	160.81		
	Şef	84	175.34		
	Su şef	41	189.17		
	Aşçıbaşı	33	223.24		

Bununla birlikte bu farklılığın hangi aralık değerlerinden kaynaklandığını anlayabilmek adına Mann Whitney U Testi ile mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve bu karşılaştırmalardan farklılaşma görülen aralık değerleri Tablo 3.80'de verilmiştir.

Tablo 3.80 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yaratıcılık Performansı	Pozisyon	N (kişi)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Aşçı Yardımcısı	23	41.70	683.000	0.031
	Şef	84	57.37		
2. Karşılaştırma	Aşçı Yardımcısı	23	25.85	318.500	0.031
	Su Şef	41	36.23		
3. Karşılaştırma	Aşçı Yardımcısı	161	20.39	193.000	0.002
	Aşçıbaşı	33	34.15		
4. Karşılaştırma	Aşçı	161	91.55	1699.000	0.001
	Aşçıbaşı	33	126.52		
5. Karşılaştırma	Şef	84	53.99	965.000	0.010
	Aşçıbaşı	33	71.76		

Tablo 3.80’de görüldüğü gibi Aşçıbaşı olarak görev yapan katılımcıların Yaratıcılık Performansı algısı Şef, Aşçı ve Aşçı yardımcısı olarak görev yapan katılımcılara göre daha fazladır (S.O=34.15> 20.39; S.O=126.52>91.55; S.O=71.76 >53.99). Ayrıca Aşçı Yardımcısı olarak görev yapan katılımcıların da Yaratıcılık Performansı algısı Şef ve Su Şef olarak görev yapan katılımcılara göre daha azdır (S.O=41.70 < 57.37; S.O=25.85 < 36.23).

3.4.5.8 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Yaratıcılık Performansına Yönelik Algı Farklılıkları

Mutfak çalışanlarının Aldıkları Ödül Sayılarına göre Yaratıcılık Performansı algılamalarına yönelik analiz sonuçları Tablo 3.81’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların Aldıkları Ödül Sayıları ile Yaratıcılık Performansı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır (p=0.000; p < 0.05).

Tablo 3.81 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Ödül Sayısı	N (kişi sayısı)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	Anlamlılık Değeri (p)
Yaratıcılık Performansı	Hiç Yok	258	154.81	30.566	0.000
	5 ve Altı	58	225.68		
	6 ve Üzeri	26	216.25		

Bununla birlikte bu farklılığın hangi aralık değerlerinden kaynaklandığını anlayabilmek adına Mann Whitney U Testi ile mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve bu karşılaştırmalardan farklılaşma görülen aralık değerleri Tablo 3.82’de verilmiştir.

Tablo 3.82 Katılımcıların Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Yaratıcılık Performansı Algılamalarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yaratıcılık Performansı	Ödül Sayısı	N (kişi)	Sıra Ortalaması	MWU	Anlamlılık Değeri (p)
1. Karşılaştırma	Hiç Yok	258	146.43	4369.000	0.000
	5 ve Altı	58	212.17		
2. Karşılaştırma	Hiç Yok	258	137.88	2161.000	0.003
	6 ve Üzeri	26	188.38		

Tablo 3.82'ye göre Hiç Ödül Almayan katılımcıların Yaratıcılık Performansı algısı ödül alan katılımcılara göre daha azdır ($S.O=146.43 < 212.17$; $S.O=137.88 > 188.38$).

Son olarak, mutfak çalışanlarının yaratıcılık performansları algılamaları ile; medeni durumları ($p=0.308$; $p > 0.05$), yaşları ($p=0.158$; $p > 0.05$), eğitimleri ($p=0.072$; $p > 0.05$), mevcut işletmede çalışma süreleri ($p=0.062$; $p > 0.05$) ve hizmet verdikleri menü şekli arasında ($p=0.060$; $p > 0.05$) anlamlı bir farklılık olmadığı da yine bu analizlerin sonuçlarından biri olarak belirtilebilir.

3.4.6 Korelasyon Analizi

İş ortamı faktörlerinin birbirleriyle negatif ya da pozitif yönlü ilişki olup olmadığı ve iş ortamı faktörleriyle yaratıcılık performansı arasında pozitif veya negatif yönlü ilişki olup olmadığını sorgulayabilmek için korelasyon analizi yapmak gerekmektedir. Bu ilişkiler anlamlılık değerleri ve Pearson Katsayılarıyla birlikte Tablo 3.83'te verilmiştir.

Tablo 3.83 İş Ortamı Faktörlerinin ve Yaratıcılık Performansının Korelasyon Analizi Bulguları

FAKTÖRLER		1	2	3	4	5	6	7
1. FAKTÖR ÖRGÜTSEL TEŞVİK	Pearson Katsayısı							
	Sig. (Anlamlılık)	1						
	N (Kişi Sayısı)							
2. FAKTÖR YÖNETİMİN TEŞVİĞİ	Pearson Katsayısı	,687 (**)						
	Sig. (Anlamlılık)	,000	1					
	N (Kişi Sayısı)	342						
3. FAKTÖR ÇALIŞMA GRUBU DESTEĞİ	Pearson Katsayısı	,513 (**)	,570 (**)					
	Sig. (Anlamlılık)	,000	,000	1				
	N (Kişi Sayısı)	342	342					
4. FAKTÖR ÖZGÜRLÜK	Pearson Katsayısı	,596 (**)	,582 (**)	,472 (**)				
	Sig. (Anlamlılık)	,000	,000	,000	1			
	N (Kişi Sayısı)	342	342	342				
5. FAKTÖR KAYNAKLAR	Pearson Katsayısı	,513 (**)	,452 (**)	,334 (**)	,582 (**)			
	Sig. (Anlamlılık)	,000	,000	,000	,000	1		
	N (Kişi Sayısı)	342	342	342	342			
6. FAKTÖR ÖRGÜTSEL ENGELLER	Pearson Katsayısı	-,215(**)	-,236(**)	-,207(**)	-,101	,057		
	Sig. (Anlamlılık)	,000	,000	,000	,063	,295	1	
	N (Kişi Sayısı)	342	342	342	342	342		
7. FAKTÖR YARATICILIK PERFORMANSI	Pearson Katsayısı	,491(**)	,469 (**)	,511(**)	,524 (**)	,399 (**)	-,135(*)	
	Sig. (Anlamlılık)	,000	,000	,000	,063	,295	,000	1
	N (Kişi Sayısı)	342	342	342	342	342	342	

* p < 0.05

** p < 0.01

Yapılan korelasyon analizi sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

- Örgütsel Teşvik ile Yöneticinin Teşviği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.687$; $p = 0.000 < 0.01$).
- Örgütsel Teşvik ile Çalışma Grubu Desteği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.513$; $p = 0.000 < 0.01$).
- Örgütsel Teşvik ile Özgürlük arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.596$; $p = 0.000 < 0.01$).
- Örgütsel Teşvik ile Kaynaklar arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.513$; $p = 0.000 < 0.01$).

- Örgütsel Teşvik ile Örgütsel Engeller arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = - 0.215$; $p = 0.000 < 0.01$).
- Yöneticinin Teşviği ile Çalışma grubu Desteği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.570$; $p = 0.000 < 0.01$).
- Yöneticinin Teşviği ile Özgürlük arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.582$; $p = 0.000 < 0.01$).
- Yöneticinin Teşviği ile Kaynaklar arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.452$; $p = 0.000 < 0.01$).
- Yöneticinin Teşviği ile Örgütsel Engeller arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.236$; $p = 0.000 < 0.01$).
- Çalışma Grubu Desteği ile Özgürlük arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.472$; $p = 0.000 < 0.01$).
- Çalışma Grubu Desteği ile Kaynaklar arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.334$; $p = 0.000 < 0.01$).
- Çalışma Grubu Desteği ile Örgütsel Engeller arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = - 0.207$; $p = 0.000 < 0.01$).
- Özgürlük ile Kaynaklar arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.582$; $p = 0.000 < 0.01$).
- Özgürlük ile Örgütsel Engeller arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r = - 0.101$; $p = 0.063 > 0.01$; $p = 0.063 > 0.05$).
- Kaynaklar ile Örgütsel Engeller arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r = - 0.57$; $p = 0.295 > 0.01$; $p = 0.295 > 0.05$).

Ayrıca yaratıcılık performansı ile ilgili olarak da aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

- Örgütsel Teşvik ile Yaratıcılık Performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = - 0.491$; $p = 0.000 < 0.01$).
- Yöneticinin Teşviği ile Yaratıcılık Performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.469$; $p = 0.000 < 0.01$).
- Çalışma Grubu Desteği ile Yaratıcılık Performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.334$; $p = 0.000 < 0.01$).
- Özgürlük ile Yaratıcılık Performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.524$; $p = 0.000 < 0.01$).
- Kaynaklar ile Yaratıcılık Performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.399$; $p = 0.000 < 0.01$).

- Örgütsel Engeller ile Yaratıcılık Performansı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = - 0.135$; $p = 0.012 < 0.05$).

Söz konusu tüm ilişkiler çift yönlüdür.

3.4.7 Regresyon Analizi

“Yiyecek içecek işletmelerinde iş ortamı faktörlerinin Yaratıcılık Performansına etki derecesi nedir?” sorusunun cevabını bulmak regresyon analizi ile mümkündür. Regresyon analizinde Bağımlı ve Bağımsız değişkenler şu şekilde belirlenmiştir;

- **Bağımlı Değişken;** Yaratıcılık Performansı
- **Bağımsız Değişkenler;** Örgütsel Teşvik, Yöneticinin Teşviği, Çalışma Grubu Desteği, Özgürlük, Kaynaklar, Örgütsel Engeller.

Tablo 3.84 Yaratıcılık Performansına Etki Eden İş Ortamı Faktörlerinin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı	t Değeri	Anlamlılık Derecesi
(Constant)		11.805	0.000
Özgürlük	0.285	5.192	0.000
Çalışma Grubu Desteği	0.288	5.606	0.000
Örgütsel Teşvik	0.173	3.068	0.002
Yöneticinin Teşviği	0.045	0.690	0.491
Kaynaklar	0.077	1.423	0.156
Örgütsel Engeller	- 0.011	- 0.241	0.810

Düzeltilmiş R^2 : 0.376 , F: 69.482, Sig. (0.05 Anlamlılık Düzeyinde): 0.000,
Bağımlı Değişken: Yaratıcılık Performansı

Tablo 3.84’te görüldüğü üzere 0.05 anlamlılık düzeyinde ($p = 0.000$; $p < 0.05$) İş Ortamı değişkenlerinden Özgürlük, Çalışma Grubu Desteği ve Örgütsel Teşvik’in Yaratıcılık Performansına etkisi anlamlıdır. Değişkenlerin Yaratıcılık Performansını açıklama düzeyi %37 civarındadır. Diğer değişkenlerin etkisinin bu çalışma için anlamlı olmadığı sonucu görülmektedir.

SONUÇ

Yaratıcılık değişim dünyasında her işletmenin rekabet edebilmek için sahip olması gereken en önemli unsurlardan biridir. Yönetmel faaliyetlerde yeni sistemler oluşturmak, yeni fikirlerle müşteri memnuniyeti sağlamak her sektörde önemli adımlar atmanın tek yoludur. Bu durumda sürekli değişen ve dünya koşullarına karşı aşırı hassas olan turizm işletmeleri için değişime karşı yaratıcı sistemler geliştirmek hayati görünmektedir. Hatta konu yiyecek içecek işletmeleri olduğunda yaratıcı sistemlerin yanında yaratıcı ürünlerin de olmasının şart olduğu çok açık olarak görünmektedir. Çünkü rekabet ortamında yiyecek içecek işletmelerinin aynı hizmeti sunması, hiç yaratıcı ürün üretmemesi kolayca yok olmasına sebep olabilir.

Müşteri ihtiyaçlarına karşılık ihtiyaçları gidermek için talep ettikleri ürünlerin dikkat çekmesi gün geçtikçe tercihlere daha çok yön vermektedir. Artık kimse sadece ihtiyaçlarını gidermek için hizmet talp etmemektedir. Sonucunda çoğu kimse fayda- maliyet analizi ile az maliyetle ne kadar tatmin edici ürünlere sahip olabildiğinin hesabını yapmaktadır. İşte bu noktada yaratıcı sistemler maliyetleri mantıklı düzeylerde tutmakta etkili olurken, yaratıcı ürünler faydayı (bu fayda duygusal da olabilir) yükseltmekte etkilidir.

Yaratıcı ürünleri ve sistemleri sağlayabilmek için işletmeler kendi içerisindeki şartları iyileştirmek zorundadır. İnsan emeğinin yoğun olduğu bir sektörde bu şartları sağlamaya işletmeler çalışanların yaratıcılıklarını geliştirecek ortam oluşturmakla başlamalıdır. Çünkü çalışanların yaratıcılığı takımın yaratıcılığı demektir, takımın yaratıcılığı ise örgütü oluşturan tüm değişkenlerin yaratıcılığının ön koşuludur. Bu durumda yiyecek içecek işletmelerinin kalbinin attığı yer olan mutfaktaki personeller yaratıcılık konusunda destek verilmesi gereken en önemli noktada bulunmaktadır.

Bu yüzden İş ortamı değişkenlerinin Yaratıcılık Performansına etkisinin incelenmeye çalışıldığı bu çalışmada aslında bu değişkenlerin belirlenmesinin yanında sektörde devam eden işletmelerin bu değişkenlerin iyileştirilmesi konusunda hangi konulara öncelik vermesi gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın analizlerinde katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine göre iş ortamı değişkenlerini algılamalarının değişmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre katılımcılardan devamlı işletmede çalışan, yarışmaya katılımı desteklenen, gelirleri daha fazla olan, mutfakta deneyimi daha uzun süre olan, mevcut işletmede çalıştığı süre daha fazla olan ve daha üst pozisyonlarda çalışan katılımcıların olumlu iş ortamı değişkenleri (örgütsel teşvik, yöneticinin teşviği, çalışma grubu desteği, özgürlük ve kaynaklar) algısı daha fazladır.

Özellikle gelirleri daha fazla olan ve pozisyonları daha üst noktada olan katılımcılar örgütten daha iyi destek aldıklarını ve daha özgür olduklarını düşünmektedir. Bu durumun yöneticilerle olan yakınlık ve karşılıklı anlaşılabilirliğin üst pozisyonlarda daha fazla olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

İşletmede çalıştıkları süre az olan katılımcılar henüz kendilerini işletmenin bir parçası göremediklerinden dolayı olumlu ya da olumsuz iş ortamı değişkenlerini algılamaları daha az seviyededir. Yani 3 yıldan az bir işletmede çalışan kişinin iş ortamını algılayışı ile uzun süreler çalışmış kişinin algılaması elbette farklı olacaktır. Uzun süre çalışan katılımcılar çalıştıkları işletmenin imkanlarından çok da şikayetçi değildir.

Servis edilen menü şekli de katılımcıların iş ortamında yaratıcılıklarını belirler. Özellikle açık büfe servisinde çalışan katılımcılar kaynakların yeterli olduğunu düşünmemektedir. Açık büfe servisinde kullanılan malzemeler genellikle çok daha az maliyetli olmak zorunda olduğundan, bu menü şeklinde çalışan katılımcıların yaratıcı fikirlerin uygulanması noktasında daha kısıtlı imkanlarla karşı karşıya olduğu söylenebilir.

Çalışmaya göre elde edilen önemli bir diğer sonuç Yaratıcılık Performansı algılamasının demografik ve mesleki özelliklere göre değiştiğidir. Mesleki özellikler içinde yer verilen yarışma katılımı ve ödül sayısı kişilerin yaratıcılık hakkında somut hareketler ortaya koyup koymadığını sorgulamak amacıyla geliştirilmiştir. Sonuç olarak gerçekten de yarışmaya katılan veya ödül alan kişiler yaratıcılık performansını daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Bu sonuca öneri olarak yaratıcılıklarını farkında olmayan kişilerin bu konuda kendini geliştirmelerini sağlamak için işletmeler yarışma ve ödül alma konusunda çalışanları motive edici destekler sağlamalıdır.

Literatürde bu çalışmanın konusuna paralel olarak başka sektörlerde yapılmış çalışmalar olsa da mutfak bölümünde yapılmış bir çalışmaya rastlanamamıştır. Otel endüstrisinde yaratıcılık motivasyonu faktörlerini inceleyen çalışmasında Wong ve Pang (2003), yiyecek içecek departmanlarını da dahil etmiştir. Wong ve Pang (2003) çalışmasında motivasyon kavramını incelediğinden tam anlamıyla iş ortamının değişkenleri yerine örgütün üst kademesini ilgilendiren değişkenleri incelemiştir. Halbuki bu çalışmada çalışma arkadaşlarının, fiziksel koşulların da yaratıcılığı motive edici faktör olarak görülmesi söz konusu olmuştur. Wong ve Pang (2003) çalışmasında “eğitim ve geliştirme” faaliyetlerinin yaratıcılığı en çok etkileyen unsur olarak görmüştür. Bu çalışmada “eğitim ve geliştirme” örgütsel teşvik faktörü altında incelenmiş ve yine yaratıcılık performansını etkileyen üç faktör arasına girmiştir.

Türkiye’de ise konaklama işletmelerindeki örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkisinin ölçüldüğü çalışmada Kale (2010) Yaratıcılık Performansı üzerinde en fazla etkiye sahip değişkenin “Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler” olduğu sonucuna

varmıştır. Söz konusu değişkenin bu çalışmada “Çalışma Grubu Desteği” faktörüyle ilişkili olduğu söylenebilir. Ölçek içindeki “Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler” faktörüyle ilişkili önermeler bu çalışmanın “çalışma grubu desteği” faktöründeki önermelerle benzerlik göstermektedir. “Çalışma Grubu Desteği” de yaratıcılık performansına en çok etki eden ikinci faktör olarak sonuçlara yansımıştır. Dolayısıyla Kale (2010)’nin çalışmasının sonuçları bu çalışma ile aynı doğrultudadır.

Yaratıcılık Performansı ve İş ortamı değişkenlerinin birbirleriyle ilişkilerine bakıldığında Örgütsel Engeller değişkeni hariç diğer tüm değişkenler beklenen doğrultusunda yaratıcılığı olumlu etkilemektedir. Örgütsel engeller olarak zaman baskısı, insanların psikolojik baskısı, iş yükü gibi değişkenler örgütsel engeller olarak düşünülmüştür. diğer tüm değişkenlerle olumsuzda olsa ilişkisi bulunan Örgütsel Engeller değişkeni ile Özgürlük ve Kaynaklar değişkenleri arasında bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonucun sebebi olarak Örgütsel engellerin daha geniş anlamda incelenmediği, sadece verilen işlerin yükü, kısıtlı zamanın baskısı ve güven sorunları açısından incelenmesi olduğu tahmin edilmektedir. Yoksa Örgütsel Engeller çok daha geniş anlamda incelenebilir. İş yükü fazlası, zaman baskısı ve güven sorunu elde edilen sonuçlara göre Özgürlük ve Kaynak sağlanmasıyla ilişkili değildir. Zaten bir kimse özgür karar verebilip iş ortamında iş yükü fazlalığı, zaman baskısı ve güven sorunu yaşayabilir. Ayrıca işletme kaynak sağlamada oldukça iyi olup, iş yükü fazlalığı, zaman baskısı ve güven sorunları açısından kötü bir sisteme sahip olabilir.

Diğer değişkenlerin birbirleri ile ilişkili çıkması ile ilgili olarak, örgütteki bir kararın ya da teşvik edici bir gücün, hiyerarşik düzen içerisinde üst kademedan alt kademeye kadar domino etkisi ile örgüt içindeki her bireyin etkilenmesiyle katlanarak büyüdüğü söylenebilir. Bu düşüncenin tam tersi olarak alt kademedeki bir itici gücün veya performansın üst kademeye kadar katlanarak gittiği söylenebilir. Dolayısıyla örgüt içinde yapılan teşvik planlarının alt kademeye kadar dikkatli bir biçimde yönlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü aslında işletme sahipleri bazen teşvik vermek istemekte fakat bu teşvik planları yöneticilerin engellerine takılmaktadır. Ya da kendini örgüte ait hissetmeyen takım çalışmasına uygun olmayan çalışma grubu üyeleri tarafından olumlu algılanmamaktadır. Ayrıca çalışanlara verilen özgürlük ve kaynak desteği çalışanlara sağlanırken amacına uygun kullanılmasını da sağlamak gerektiği konusu çok önemlidir. Çünkü insan yapısal olarak da her an suistimal etme eğilimi gösterebilir. Özgürlük inisiyatif almayı bilen kişilere daha çok hissettirilebilir. Kaynak desteği ise tasarruf sağlayabilen ve kaynakları amacına uygun olarak kullanma yolunda olan kişilere verilebilir. Örgüt içinde tüm noktalarda uygun şartlar sağlanırsa zaten gelişime uygun olmayan kişiler kendini belli edecek ve belki de gelişime açık olmak için çaba sarf edecektir. Çünkü yenilik ve yaratıcılığın temel amaçlarından birisi de sürekli iyileştirmeyi ve gelişimi sağlamaktır.

Yapılan çalışma İş ortamı faktörlerinin Yaratıcılık Performansına etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle Özgürlük, Çalışma Grubu Desteği ve Örgütsel Teşvik değişkenleri Yaratıcılık Performansında oldukça etkilidir. Dolayısıyla işverenler ve yöneticiler çalışanların yaratıcılıkları için bu değişkenler konusunda şartları iyileştirmek zorundadır. Ayrıca başta yiyecek içecek müdürü ve aşçı başı olmak üzere yöneticilerin çalışanlarıyla iyi iletişim kurmaları, onların takım çalışmalarını ve fikirlerini desteklemeleri, çalışanların ihtiyaç duydukları malzeme, bilgi ve benzeri kaynakların sağlanması ve iş ortamında yaratıcılık performansını olumsuz etileyebilecek örgütsel engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Çünkü bu şartları sağlayan bir işletme yaratıcılık yolunu, yaratıcılık değişimin yolunu, değişim de rekabet edebilirlik yolunu açmak için en doğru anahtarlardır.

KAYNAKÇA

- Agars, M.D., Kaufman, J.C., Deane, A., Smith, B., “Fostering Individual Creativity Through Organizational Context: A Review of Recent Research and Recommendations for Organizational Leaders.” In Handbook of Organizational Creativity, Ed. Mumford M. D., 271-291, Elsevier, Amsterdam, 2012.
- Ak, K., “Osmanlı’dan Günümüze Türk Yemek Kültüründe Seramik Yemek Kapları.”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2007.
- Aktaş, A., “Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi.”, Livane Matbaası, Antalya, 2001.
- ALTSO Alanya Ekonomik Rapor 2012, Alanya Ticaret ve Sanayi Odası, Başak Matbaası, Ankara, 2013.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı.”, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007.
- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S., Staw, B.M., “Affect and Creativity at Work”, Administrative Science Quarterly, Vol.50, No.3, (2005), 367-403.
- Amabile, T.M., “Componential Theory of Creativity”, In Encyclopedia of Management Theory, Ed. Kessler, E. H., 135-140, Sage Publications, Thousand Oaks, 2013.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby J., Herron, M., “Assesing the Work Environment for Creativity.”, The Academy of Management Journal, (1996), 1154-1184.
- Amabile, T.M., Hadley, C.N., Kramer, S.J., “Zaman Baskısı Altında Yaratıcılık.”, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yenilikçilik, Çev. Kardam, A., 11-36, MESS Yayınları, İstanbul, 2003.
- Amabile, T.M., “How to Kill Creativity”, Harvard Bussiness Review, Vol. 76, No.5, (1998), 76-87.
- Amabile, T.M., “Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers”, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.48, No.2, (1985), 393-399.
- Andriopoulos, C., “Determinants of Organizational Creativity: A Literature Review.”, Management Decision, Vol. 39, No. 10, (2001), 834-840.
- Babin B. J., W. R., Griffin, M., “Work and/or Fun : Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value.”, Journal of Consumer Research, Vol.20, No.4, (1994), 644-656.

- Baharadwaj, S., Menon, A., “Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.17, No.6, (2000), 424-434.
- Bahar, O., Kozak, M., “Küreselleşme Sürecinde Uluslar arası Turizm ve Rekabet Edebilirlik.”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Balazs, K., “Some Like It Haute:Leadership Lessons From France’s Great Chefs.”, *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 2, (2001), 134–148.
- Balazs, K., “Take one entrepreneur: The recipe for success of France’s great chefs.”, *European Management Journal*, Vol.20, No.3, (2002) 247–259.
- Balay, R., “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C. 43, No. 1, (2010), 41-78.
- Barker, A., “Yenilikçiliğin Simyası.”, Çev. Kardam, A., MESS Yayınları, İstanbul, 2002.
- Basadur, M., Basadur, T., “Attitudes and Creativity.” In *Encyclopedia of Creativity*, 2nd Edition, Ed. Runco, M. A., Pritzker, S. R., 85-95, Academic Press, San Diego, 2011.
- Basadur, M., Graen, G.B., Green, S.G., “Training in Creative Problem Solving: Effects on Ideation and Problem Finding and Solving in an Industrial Research Organization”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, No. 1, (1982), 41-70.
- Basadur, M.S., “Organizational Development Interventions for Enhancing Creativity in the Workplace.”, *Journal of Creative Behavior*, Vol.31, No.1, (1997), 59-72.
- Baş, T., “Anket; Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir?”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006
- Batey, M., Furnham, A., “Creativity, Intelligence and Personality: A Critical Review of the Scattered Literature.”, *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, Vol. 132, No.4, (2008), 355-429.
- Bentley, T., “Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık.”, Çev. Yıldırım, O., Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Besemer, S. P., O'Quin, K., “Confirming the Three-Factor Creative Product Analysis Matrix Model in an American Sample.”, *Creativity Research Journal* ,Vol. 12, No. 4, (2010), 287-296.
- Bouty, I., Gomez, M.L., “Creativity in Haute Cuisine: Strategic Knowledge and Practice in Gourmet Kitchens.”, *Journal of Culinary Science and Technology*, Vol.11, No.1, (2013), 80-95.
- Burbiel, J., “Creativity in Research and Development Environments: A Practical Review”, *Journal of Business Science and Applied Management*, Vol. 4, No. 2, (2009), 35-51.

- Carson, S.H., Peterson, J. B., Higgins, D. M., "Reliability, Validity, and Factor Structure of the Creative Achievement Questionnaire.", *Creativity Research Journal*, Vol.17, No.1, (2005), 37-50.
- Cengiz, E., Acuner, T., Baki, B., "Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.9, No.1, (2007), 98-121.
- Choy, D., "The Quality of Tourism Employment.", *Tourism Management*, Vol.16, No.2, (1995), 129-137.
- Cousins, J., Foskett, D., Gillespie, C., "Food and Beverage Management.", Prentice Hall, Harlow, 2002.
- Coveney, B., "Assessing the Organisational Climate for Creativity In A UK Public Library Service: A Case Study,", *Library and Information Research*, Vol. 32, No. 102, (2008), 38-56.
- Cummings, L., "Source Organizational Climates for Creativity.", *The Academy of Management Journal*, Vol. 8, No. 3, (1965), 220-227.
- Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I., Alcott, P., "Food and Beverage Management.", Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2008.
- Davis, B., Lockwood, A., Stone, S., "Food and Beverage Management.", Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998.
- Davis, G.A., "Barriers to Creativity and Creative Attitudes." In *Encyclopedia of Creativity*, 2nd Edition, Ed. Runco, M. A., Pritzker, S. R., 115-121, Academic Press, San Diego, 2011.
- Denizer, D., "Türk Turizminin Gelişmesinde Türk Mutfağının Önemi; ve Bugün için Yapılması Gerekenler.", *II. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler*, 10-11 Nisan, Antalya, 2008.
- Denizer, D., "Yiyecek İçecek Hizmetleri.", *Anadolu Üniversitesi, Eskişehir*, 2012.
- Diñer, Ö., Fidan, Y., "İşletme Yönetimine Giriş.", *Alfa Yayınları, İstanbul*, 2010.
- Drazin, R., Glynn, M.A., Kazanjian, R.K., "Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, (1999), 286-307.
- Duman, T., Kozak, M., "Türk Turizm Ürünü Rekabet ve Farklılaşma.", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.24, S.1, (2013), 109-121.
- Ersun, N., Arslan, K., "Turizmde Destinasyon Seçimini Etkileyen Temel Unsurlar ve Pazarlama Stratejileri.", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.31, S.2, (2011), 229-248.

- Ekvall, G., Ryhammar, L., "The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University", *Creativity Research Journal*, Vol.12, No.4, (1999), 303-310.
- Eren, E., Gündüz, H., "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, No. 5, (2002), 65-84.
- Eunice, M., L., Alencar, S., "Creativity in Organizations: Facilitators and Inhibitors" In *Handbook of Organizational Creativity*, Ed. Mumford M. D., 87-111, Elsevier, Amsterdam, 2012.
- Garrigos, J.A., Barreto, V., Garca-Segovia, P., Martnez-Monz, J., Hervs-Oliver, J. L., "Creativity and Innovation Patterns of Haute Cuisine Chefs.", *Journal of Culinary Science and Technology*, Vol.11, No.1, (2013), 19-35.
- Gomez, M.L., Bouty, I., "The Emergence of an Influential Practice: Food for Thought.", *Organization Studies*, Vol.32, No.7, (2011), 921-940.
- Gumuluoglu, L., Ilsev, A., "Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation.", *Journal of Bussiness Research*, Vol. 62, (2009), 461-473.
- Güler, S., "Türk Mutfak Kültürü ve Yeme İçme Alışkanlıkları.", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 2, No. 26, (2010), 24-30.
- Hall, C. M., Mitchell, R., "Wine and Food Tourism." In *Special Interest Tourism Context and Cases*, Ed. Douglas N., Douglas N., Derrett R., 307-329, Wiley, Australia, 2001.
- Hall, C. M., Sharples, L., "The Consumption of Experiences or the Experience of Consumption? An Introduction to the Tourism of Taste." In *Food Torurism Around The World*, Ed. Hall C. M., Sharples L., Mitchell R., Macionis N., Cambourne B., 1-24, Elsevier Butterworth-Heinemann, Norfolk, 2003.
- Harrington, R.J., "Part I: The Culinary Innovation Process, A Barrier to Imitation.", *Journal of Foodservice Business Research*, Vol.7, No.3, (2004), 35-57.
- Herrera, C.F., Herranz, J.B., Arilla, J.P., "Gastronomy's Importance in the Development of Tourism Destinations in the World.", In *Global Reports on Food Tourism AM Reports: Volume Four*, Ed. Ilin, D.,Gaztelumendi, I., 6-9, UNWTO, Madrid, 2012.
- Hornig, J.S., Hu, M.L., Lin, L., "Food, Creativity of Recipes, Pairings, Menus." In *Encyclopedia of Creativity*, 2nd Edition, Ed. Runco, M. A., Pritzker, S. R., 529-533, Academic Press, San Diego, 2011.
- Hornig, J.S., Hu, M.L., "The Mystery in the Kitchen: Culinary Creativity.", *Creativity Research Journal*, Vol.20, No.2, (2008), 221-230.
- Hornig, J.S., Hu, M.L., "The Creative Culinary Process: Constructing and Extending a Four-Component Model.", *Creativity Research Journal*, Vol.21, No.4, (2009), 376-383.

- Hornig, J.S., Lee, Y.C., “What Environmental Factors Influence Creative Culinary Studies?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, No. 1, (2009), 100-117.
- Hornig, J.S., Liu, C.H., Chou, H.Y., Tsai, C.Y. “Understanding the Impact of Culinary Brand Equity and Destination Familiarity.” *Tourism Management*, Vol.33, (2012), 815-824.
- Hu, M.L., “Developing a Core Competency Model of Innovative Culinary Development.”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.29, No.4, (2010), 582-590.
- Isaksen, S. G., Ekvall, G. “Development Of The Situational Outlook Questionnaire A Technical Resource For The SOQ: Enhancing Performance Of Organizations, Leaders, And Teams For Over 50 Years.”, *The Creative Problem Solving Group*, New York, 2013.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G. “Situational Outlook Questionnaire: A Measure of the Climate For Creativity and Change”, *Psychological Reports*, No. 85, (1999), 665-674.
- James, K., Drawn, D., “Organizations and Creativity: Trends in Research, Status of Education and Practice, Agenda for the Future.” In *Handbook of Organizational Creativity*, Ed. Mumford M. D., 17-38, Elsevier, Amsterdam, 2012.
- Johansson, F., “Yaratıcılık ve İnovasyon, Medici Etkisi Yaratmak.”, 2. Baskı, Çev. Tayanç, D., *Kapital Medya Hizmetleri*, İstanbul, 2013.
- Kalaycı, Ş., “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.”, Öz Baran Ofset, Ankara, 2010.
- Kale, E., “Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri.”, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2010.
- Kivela, J., Crotts, J. C., “Gastronomy Tourism.”, *Journal of Culinary Science and Technology*, Vol.4, No.2-3, (2005). 39-55.
- Kotschevar, L. H., Withrow, D., “Management By Menu.”, John Wiley & Sons, New Jersey, 2008.
- Kwasniewska, J., Necka, E., “Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender”, *Creativity And Innovation Management*, Vol. 13, No. 3, (2004), 187-196.
- Long, L. M., “Culinary Tourism.”, The University Press of Kentucky, Kentucky, 2004.
- Luecke, R., “İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık.”, Çev. Parlak, T., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008.
- Mednick, S.A., “the Associative Basis of the Creative Process.”, *Psychological Review*, Vol.69, No.3, (1962), 220-232.

- Mostafa, M., "Factors Affecting Organisational Creativity and Innovativeness in Egyptian Business Organisations: An Empirical Investigation.", *Journal of Management Development*, Vol. 24, No. 1, (2005), 7-33.
- Mumford, M. D., Hester, K. S., Robledo, I. C. "Creativity in Organizations: Importance and Approaches." In *Handbook of Organizational Creativity*, Ed. Mumford M. D., 3-16, Elsevier, Amsterdam, 2012.
- Nakip, M., "Pazarlama Ataştırmaları Teknikleri ve SPSS Destekli Uygulamaları.", Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- Nebel, E. C., Braunlich, C. G., Zhang, Y., "Career Paths in American Luxury Hotels: Hotel Food and Beverage Directors." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.6, No.6, (1994), 3-9.
- Ninemeier, J. D., Hayes, D. K., "Restaurant Operations Management: Principles and Practices.", Prentice Hall, New Jersey, 2006.
- Ottenbacher, M., Harrington, R.J., "The Culinary Innovation Process.", *Journal of Culinary Science and Technology*, Vol.5, No.4, (2007), 9-35.
- Özçer, N., "Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik.", Rota Yayınları, İstanbul, 2005.
- Park, C., "Efficient of Enjoyable? Consumer Values of Eating Out and Fast Food Restaurant Consumption in Korea.", *International Journal of Hospitality Management*, No.23, (2004), 87-94.
- Paulus, P.B., Nijstad, B.A., "Group Creativity: An Introduction.", In *Group Creativity, Innovation Through Collaboration*, Ed. Paulus, P.B., Nijstad, B.A., 3-11, Oxford University Press, Oxford, 2003.
- Puccio, G.J., Murdock, M.C., Mance, M., "Creative Leadership: Skills That Drive Change.", Sage Publications, Thousand Oaks, 2007.
- Quan, S., Wang, S., "Towards a Structural Model of the Tourist Experience: An Illustration from Food Experiences in Tourism.", *Tourism Management*, Vol. 25, (2003), 297-305.
- Rawlinson, J.G., "Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası.", Çev. Sanlı, A., Rota Yayınları, İstanbul, 1995.
- Rhodes, M., "An Analysis of Creativity", *Phi Delta Kappan*, Vol.42, No.7, (1961), 305-310.
- Richards, G., "Gastronomy; An Essential Ingredient in Tourism." In *Tourism and Gastronomy: First International Gastronomy Congress*, Ed. Hjalager A.M., Richards G., 3-19, Routledge, Portugal, 2001.
- Rimmington, R., Yüksel, A., "Tourist Satisfaction and Food Service Experience: Results and Implications of an Empirical Investigation", *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol.9, No.1, (1998), 37-57.

- Rodgers, S., "Innovation in Food Service Technology and Its Strategic Role.", *Hospitality Management*, Vol. 26, No.4, (2006), 899–912.
- Rosello, J., Tran, V., "Assessing The Climate For Creativity: The Example of A French High-Tech Organization.", 12th European Conference on Creativity and Innovation Proceedings: The ultimate experience in collaboration, Portuguese Association of Creativity and Innovation, 14-17 September, Portugal, (2011), 625-641.
- Rouquette, M.L., "Yaratıcılık.", Çev. Yerguz, İ., Dost Kitabevi Yayınları, Ankara, 2007.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T., "İşletme.", Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2005.
- Sadi, M.A., "Barriers to Organizational Creativity: A perspective of National and Expatriate Academics in Saudi Arabia", *International Management Review*, Vol. 2 No. 4, (2006), 69-80.
- Sağır, A., "Bir Yemek Sosyolojisi Denemesi Örneği Olarak Tokat Mutfağı.", *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Vol. 7, No. 4, (2012), 2675-2695.
- Samen, S., "İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.17, No.2, (2008), 363-378.
- Sawyer, R. K., "Explaining Creativity.", Oxford University Press, Oxford, 2012.
- Seyidoğlu, H., "Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı.", Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2009.
- Sezgin, M., Zerenler, M., Karaman, A., "Otel İşletmelerinin Menü Planlamasında Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma.", *Sosyoekonomi Dergisi*, No. 2, (2008), 127-142.
- Shin, S.J., Zhou, J., "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea", *The Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6, (2003), 703-714.
- Simmons A. L., "The Influence of Openness to Experience and Organizational Justice on Creativity", *Creativity Research Journal*, Vol.23, No.1, (2011), 9-23
- Sökmen, A., "Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği." , Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Sternberg, R.J., Lubart, T.I., "Investing in Creativity", *Psychology Inquiry*, Vol.4, No.3, (1993), 229-232.
- Sternberg, R.J., Lubart, T.I., Kaufman, J.C., Pretz, J.E., "Creativity", In *The Cambridge Handbook of Thinking and Reasoning*, Ed. Holyoak, K.J., Morrison, R.G., 351-369, Cambridge University Press, New York, 2005.

- Sternberg, R.J., Lubart, T.I., "The Concept of Creativity Prospects and Paradigms", In Handbook of Creativity, Ed. Sternberg, R.J., 3-15, Cambridge University Press, Cambridge, 1999.
- Top, S., "İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi.", Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- Ural, A., Kılıç, İ., "Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi.", Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Uzkurt, C., "Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü.", Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- Walton, A.P., "The Impact of Interpersonal Factors on Creativity", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol. 9, No. 4, (2003), 146-162.
- Wilkins, J. M., Hill, S., "Food in the Ancient World.", Blackwell Publishing, Cornwall, 2006.
- Williamson, B., "Creativity, the Corporate Curriculum and the Future: A Case Study", Futures, Vol. 33, (2001), 541-555.
- Wong, S., Pang, L., "Motivators to Creativity in The Hotel Industry: Perspectives of Managers and Supervisors.", Tourism Management, Vol.24, No.5, (2003), 551-559.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W., "Toward a Theory of Organizational Creativity", The Academy of Management Review, Vol. 18, No. 2, (1993), 293-321.
- Yılmaz, H., Karahan, A., "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi, C. 17, No. 2, (2010), 145-158.
- Zhou, J., George, J.M., "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice, Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 4, (2001), 682-696.

İnternet Kaynakları

- Amabile, T. (1996). "Creativity and Innovation in Organizations.", 30 Eylül 2013 tarihinde Harvard Bussiness School: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=13672> adresinden erişildi.
- Ertuğ, Z. T., (2008) "Saray Mutfağının Halka Açılan Kapısı.", 01 Aralık 2013 Tarihinde http://www.obarsiv.com/e_voyvoda_0708.html adresinden erişildi.
- European Commission. (2009, Haziran). "The Impact of Culture on Creativity." 20 Eylül 2013 tarihinde http://ec.europa.eu/culture/key-documents/studies_en.htm adresinden erişildi.
- Green, C., D., (2000), "A Theory of Human Motivation by A.H. Maslow (1943)." 10 Mayıs 2013 Tarihinde <http://psychclassics.yorku.ca/topic.htm#personality> adresinden erişildi.

Ögel, K., (2006), “Türkiye’de Alkol Kültürü.”, 01 Aralık 2013 Tarihinde <http://www.ogelk.net/makale/119-kisisel-filmler-turkiye-de-alkol-kulturu-2006.html> adresinden erişildi.

Samancı, Ö., “İmparatorluğun Son Döneminde İstanbul Mutfak Kültürü.”, 01 Aralık 2013 Tarihinde http://www.obarsiv.com/e_voyvoda_0708.html adresinden erişildi.

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, (2005), T.C. Resmi Gazete, 25852, 21.06.2005. 29 Ekim 2013 Tarihinde <http://teftis.kulturuzm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-html> adresinden erişildi.

World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013, 01.06.2014 Tarihinde http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf adresinden erişildi.

EKLER

EK 1 - Uzman Görüşü İçin Oluşturulan İlk Soru Formu

T.C. AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

<p style="text-align: center;">Sayın Katılımcı,</p> <p>Bu soru formu, İş Ortamının Yaratıcılık Performansına Etkisini değerlendirmek amacıyla, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.</p> <p>Soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın sağlıklı ve başarılı bir sonuç üretilmesi için son derece önemlidir. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar, bireysel olarak değerlendirilmeyip, genel bir değerlendirme ile bilimsel bir amaca hizmet etmek için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.</p> <p style="text-align: right;">Katılımınız için teşekkür ederim. ARS. GÖR. MERVE AYDOĞAN ÇİÇÇİ</p>
--

A. Aşağıda kişisel bilgileri içeren soruları lütfen yanıtlayınız.

1. Cinsiyetiniz: ("x" ile yanıtlayınız).

Erkek:..... Kadın:

2. Yaşınız:.....

3. Medeni Haliniz: ("x" ile yanıtlayınız).

Bekar:.... Evli:.....

4. Geliriniz (Aylık/TL):.....

5.Eğitiminiz("x" ile işaretleyiniz. Birden fazla işaretleme

yapabilirsiniz)

İlköğretim:.....

Lise :..... Mezun olduğunuz alanı belirtiniz:.....

Ön lisans :..... Mezun olduğunuz alanı belirtiniz:.....

Lisans :..... Mezun olduğunuz alanı belirtiniz:.....

Yüksek lisans:.....Mezun olduğunuz alanı belirtiniz:.....

Doktora :..... Mezun olduğunuz alanı belirtiniz:.....

Diğer :.....

6. Mutfak personeli olarak çalıştığınız süre:.....

7. Şu an çalıştığınız işletmedeki çalışma süreniz(Yıl):

.....

8. Çalıştığınız işletmenin türü:

Sezonluk:..... Devamlı (12 ay):.....

9. Çalıştığınız mutfağın menü şekli

(A'la Carte, açıkbüfe vb.) :.....

10. İşletmedeki göreviniz (pozisyonunuz) :.....

11. Ulusal ya da uluslar arası yarışmalara hiç katıldınız mı? Katıldıysanız yarışma ismini belirtiniz:

.....

12. Ödül aldıysanız sayısını belirtiniz:

B. Aşağıda işletmenizin 'İş Ortamı'nın değerlendirilmesini amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddeye ne derecede katılıp katılmadığınızı size en uygun gelen seçeneğe (x) işareti koyarak belirtiniz.

İŞ ORTAMINA YÖNELİK DEĞERLENDİRME SORULARI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	İş ortamımızda çalışanlar yeni fikirler geliştirmek için cesaretlendirilir.					
2.	İş ortamımızda yaratıcı işlere değer verilir.					
3.	İş ortamımızda çalışanlar yeni fikirleriyle ilgili yapıcı geri bildirimler alırlar.					
4.	İş ortamımızda yaratıcı işler ödüllendirilir.					
5.	İş ortamımızda yeni fikirler ciddiye alınır.					
6.	İş ortamımızda yapılan hatalar bir öğrenme aracı olarak görülür.					
7.	İş ortamımızda farklı düşünmeye özendirilen demokratik liderlik benimsenmiştir.					
8.	İş ortamımızda İş ile ilgili başarılarla imza atan personellerle gurur duyulur.					

9.	İş ortamımızda farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı duyulur.					
10.	İş ortamımızda bilgi ve becerileri geliştirmek için eğitimler verilir.					
11.	İş ortamımızda yeni fikirler adil bir şekilde değerlendirilir.					
12.	İşletmemizin vizyonu ve misyonu yenilik odaklıdır.					
13.	Yeni ürün ve hizmetler geliştirmek stratejik önceliklidir.					
14.	İş ortamımızda çalışma saatleri ve işin paylaşımı konusunda alternatifler vardır.					
15.	İşletme gerekli araç ve gereçleri teknolojik değişimlere göre yeniler.					
16.	Yöneticilerim yeni fikirlerin ortaya çıkması için gerektiğinde kuralları esnetirler.					
17.	Yöneticilerim iş konusunda bana güvendiklerini hissettirirler.					
18.	Yöneticilerim işte ulaşılmak istenen hedefleri doğru tespit ederler.					
19.	Yöneticilerimle açık ve özgürce konuşabilirim.					
20.	Yöneticilerim işte yeni bir şeyler denerken risk alma konusunda bana cesaret verir.					
21.	Yöneticilerim kişilerarası ilişkilerde beceriklidir.					
22.	Yöneticilerim bölümümdeki çalışanlara her konuda destek verir.					
23.	Yöneticilerim çalışırken personeli aşırı şekilde denetlerler.					
24.	İş ortamında arkadaşlarımla iyi geçiniriz.					
25.	İş ortamında birbirimize adil davranırız.					
26.	Çalışma arkadaşlarımla farklı tecrübeleri yeni fikirler geliştirmede bize yardımcı olur.					
27.	İş ortamında herkes diğerlerinin katkılarına saygı gösterir.					
28.	İş ortamında birbirimizin değişik görüş ve önerilerini almayı severiz.					
29.	İş arkadaşlarım birbirleriyle geliştirici rekabet halindedir.					
30.	İş arkadaşlarım birbirlerine yardım etme konusunda isteklidir.					
31.	İş arkadaşlarım farklı düşünce ve inançlara sahip kişilerle rahatlıkla görüşlerini paylaşırlar.					
32.	İş arkadaşlarım önyargılardan uzak düşünce yapısına sahiptirler.					
33.	İş arkadaşlarımla aramızda olumlu bir mizah anlayışı vardır.					
34.	İş ortamında kendi işimi nasıl yapacağım konusunda özgür karar verebilirim.					
35.	Yeni fikirler geliştirmeye karar vermekte özgürümdür.					
36.	İş planlaması yaparken özgür davranmama izin verilir.					
37.	İşim insiyatif kullanmama olanak sağlar.					
38.	Genellikle iş için ihtiyacım olan malzeme ve diğer kaynaklara ulaşabilirim.					
39.	Yeni fikirler geliştirmek için bana verilen bütçe yeterlidir.					
40.	İş için ihtiyaç duyulan bilgilere kolayca ulaşabilirim.					
41.	İşim için gerekli hammaddelere her mevsim ulaşabilirim					
42.	İşim bana teşvik edici ve geliştirici bir mücadele ortamı sağlar.					
43.	Yaptığım iş zorlukları beni cesaretlendirir.					
44.	Yaptığım iş heyecan verici ve cezbedicidir.					
45.	İş ortamında rutin olmayan iddialı işler verilir.					
46.	İş ortamında haksız rekabet vardır.					
47.	İş ortamında birçok politik problemler vardır.					
48.	İş ortamında insanlar birbirlerine güvenmezler.					
49.	İş ortamında başarısız olacağım korkusu hissettirilir.					
50.	İş ortamında kötü eleştiri alacağım endişesiyle farklı bir şeyler yapmaya cesaret edemem.					
51.	Üst yönetim işletmede risk alma konusunda istekli değildir.					
52.	İş ortamında genellikle çok az zamanda yapmam gereken çok fazla iş vardır.					
53.	İş için zaman sınırının olması işim üzerinde olumsuz etki yaratır.					
54.	Çalışırken çok sık meşgul edirim. (iş arkadaşlarım, iletişim araçları vb. tarafından)					
55.	İş ortamında görev dağılımı çalışanların kapasitelerine göre orantısızdır.					

C. Aşağıda Yaratıcılık performansınızı ölçmeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddeye ne derecede katılıp katılmadığınızı size en uygun gelen seçeneğe (x) işareti koyarak belirtiniz.

	YARATICILIK PERFORMANSINA YÖNELİK DEĞERLENDİRME SORULARI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	İş konusunda yaratıcı olduğuma inanıyorum.					
2.	Problemlere yeni ve farklı çözümler üretebilirim.					
3.	Yeni fikirlerin denenmesinde risk almaktan korkmam.					
4.	İşle ilgili yeni teknikleri ve teknolojileri kullanmaya çalışırım.					
5.	Fırsat verildiğinde yaratıcı fikirler geliştiririm.					
6.	Başkalarına yeni bakış açıları, yeni teknikler önermeyi severim.					
7.	Yeni fikirler konusunda plan ve programlar düzenlerim.					
8.	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.					
9.	Değişime açık bir yapıya sahibim.					
10.	İşimle ilgili yenilikleri merak ederim.					
11.	Gastronomi ve mutfak sanatları konusunda yapılan çalışmalarını takip ederim.					
12.	Klasik tatlarla değişik kombinasyonlar oluşturmaya çalışırım.					
13.	Mutfakta bilinenlerin haricinde değişik araç gereçlerle de yiyecek hazırlamaya çalışırım.					
14.	Sunum şekillerini zaman zaman değiştiririm.					
15.	Sunumda renk uyumu yaratmaya dikkat ederim.					
16.	Müşterileri şaşırtabilecek değişik servis şekilleri bulmaya çalışırım.					
17.	Zaman buldukça yemekleri farklı pişirme usulleriyle hazırlamaya çalışırım.					

EK 2 - Ön Test İçin Oluşturulan Soru Formu

T.C. AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, İş Ortamının Yaratıcılık Performansına Etkisini değerlendirmek amacıyla, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın sağlıklı ve başarılı bir sonuç üretilmesi için son derece önemlidir. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar, bireysel olarak değerlendirilmeyip, genel bir değerlendirme ile bilimsel bir amaca hizmet etmek için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim.

ARŞ. GÖR. MERVE AYDOĞAN ÇİFÇİ

A. Aşağıda kişisel bilgileri içeren soruları lütfen yanıtlayınız.

1. Cinsiyetiniz: (“x” ile yanıtlayınız).

Erkek:..... Kadın:

2. Yaşınız:.....

3. Medeni Haliniz: (“x” ile yanıtlayınız).

Bekar:.... Evli:.....

4. Geliriniz (Aylık/TL):.....

5.Eğitiminiz

(“x” ile işaretleyiniz. Birden fazla işaretleme yapabilirsiniz)

İlköğretim :..... Lise :..... Ön lisans :..... Lisans:...

Lisansüstü :.....

Diğer (Kurs, seminer, sertifika programları):

En son mezun olduğunuz okuldaki alanınızı belirtiniz:.....

6. Mutfak personeli olarak çalıştığınız süre:.....

7. Şu an çalıştığınız işletmedeki çalışma süreniz(Yıl):

8. Çalıştığınız işletmenin türü:

Sezonluk:..... Devamlı (12 ay):.....

9. Çalıştığınız mutfağın menü şekli

(A’la Carte, açıkbüfe vb.) :.....

10. İşletmedeki göreviniz (pozisyonunuz):

11. Ulusal ya da uluslar arası yarışmalara hiç katıldınız mı?

Evet:..... Hayır:.....

12. Ödül aldıysanız sayısını belirtiniz:

B. Aşağıda işletmenizin ‘İş Ortamı’nın değerlendirilmesini amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddeye ne derecede katılıp katılmadığınızı size en uygun gelen seçeneğe (x) işareti koyarak belirtiniz.

İŞ ORTAMINA YÖNELİK DEĞERLENDİRME SORULARI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	İş ortamımızda çalışanlar yeni fikirler geliştirmek için cesaretlendirilir.					
2.	İş ortamımızda yaratıcı işlere değer verilir.					
3.	İş ortamımızda çalışanlar yeni fikirleriyle ilgili yapıcı geri bildirimler alırlar.					
4.	İş ortamımızda yaratıcı işler ödüllendirilir.					
5.	İş ortamımızda yeni fikirler ciddiye alınır.					
6.	İş ortamımızda bilgi ve becerileri geliştirmek için eğitimler verilir.					
7.	İş ortamımızda yeni fikirler adil bir şekilde değerlendirilir.					
8.	Yöneticilerim yeni fikirlerin ortaya çıkması için gerektiğinde kuralları esnetirler.					
9.	Yöneticilerim iş konusunda bana güvendiklerini hissettirirler.					
10.	Yöneticilerim işte ulaşılmak istenen hedefleri doğru tespit ederler.					
11.	Yöneticilerimle açık ve özgürce konuşabilirim.					
12.	Yöneticilerim işte yeni bir şeyler denerken risk alma konusunda bana cesaret verir.					
13.	Yöneticilerim kişilerarası ilişkilerde beceriklidir.					

14	Yöneticilerim bölümümdeki çalışanlara her konuda destek verir.					
15	Çalışma arkadaşlarımla farklı tecrübeleri yeni fikirler geliştirmede bize yardımcı olur.					
16	İş ortamında herkes diğerlerinin katkılarına saygı gösterir.					
17	İş ortamında birbirimizin değişik görüş ve önerilerini almayı severiz.					
18	İş arkadaşlarım birbirleriyle geliştirici rekabet halindedir.					
19	İş arkadaşlarım birbirlerine yardım etme konusunda isteklidir.					
20	İş arkadaşlarım önyargılardan uzak düşünce yapısına sahiptirler.					
21	İş ortamında kendi işimi nasıl yapacağım konusunda özgür karar verebilirim.					
22	Yeni fikirler geliştirmeye karar vermekte özgürümdür.					
23	İş planlaması yaparken özgür davranmama izin verilir.					
24	İşim insiyatif kullanmama olanak sağlar.					
25	Yeni fikirler geliştirmek için bana verilen bütçe yeterlidir.					
26	İş için ihtiyaç duyulan bilgilere kolayca ulaşabilirim.					
27	Yeni şeyler denemek için bana verilen malzemeler yeterlidir.					
28	İş ortamında insanlar birbirlerine güvenmezler.					
29	İş ortamında başarısız olacağım korkusu hissettirilir.					
30	İş ortamında kötü eleştiri alacağım endişesiyle farklı bir şeyler yapmaya cesaret edemem.					
31	Üst yönetim işletmede risk alma konusunda istekli değildir.					
32	İş ortamında genellikle çok az zamanda yapmam gereken çok fazla iş vardır.					
33	İş için zaman sınırımın olması işim üzerinde olumsuz etki yaratır.					
34	Çalışırken çok sık meşgul edilirim. (iş arkadaşlarım, iletişim araçları vb. tarafından)					
35	İş ortamında görev dağılımı çalışanların kapasitelerine göre orantısızdır.					

C. Aşağıda Yaratıcılık performansınızı ölçmeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddeye ne derecede katılıp katılmadığınızı size en uygun gelen seçeneğe (x) işareti koyarak belirtiniz

YARATICILIK PERFORMANSINA YÖNELİK DEĞERLENDİRME SORULARI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	İş ile ilgili yaratıcı fikirler ortaya koyarım.					
2.	Problemlere yeni ve farklı çözümler üretebilirim.					
3.	Yeni fikirlerin denenmesinde risk almaktan korkmam.					
4.	İşle ilgili yeni teknolojileri kullanmaya çalışırım.					
5.	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.					
6.	Yeni yöntemlerin uygulanmasında değişime açık tavır sergilerim.					
7.	Gastronomi ve mutfak sanatları konusunda yapılan çalışmalarını takip ederim.					
8.	Klasik tatlarla değişik kombinasyonlar oluşturmaya çalışırım.					
9.	Mutfakta bilinenlerin haricinde değişik araç gereçlerle de yiyecek hazırlamaya çalışırım.					
10.	Sunumda renk uyumu yaratmaya dikkat ederim.					
11.	Müşterileri şaşırtabilecek değişik servis şekilleri bulmaya çalışırım.					
12.	Yemekleri farklı pişirme usulleriyle hazırlamaya çalışırım.					

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Merve AYDOĞAN ÇİFÇİ
Doğum Tarihi ve Yeri : 27.09.1987 - Bakırköy
Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Mehmet İhsan Mermerci Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi, 2001, İstanbul
Lisans Diploması : Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Eğitimi, Konaklama İşletmeciliği Öğretmenliği, 2005, Ankara
Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 2014, Antalya
Tez Konusu : İş Ortamının Yaratıcılık Performansına Etkisi: Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Uygulama
Yabancı Dil : İngilizce

Bilimsel Faaliyetler

- Dinçer, F.İ., Aydoğan M., (2012), “ Engellilere Yönelik Turizm İşletmeleri Uygulamaları Bir Sosyal Sorumluluk Örneği midir? Yoksa Ticari Kaygılara Yönelik Bir Faaliyet midir?”, 11. Geleneksel Turizm Paneli Bildiriler Kitabı, Sakarya.

İş Denevimi

Çalıştığı Kurumlar :

1. **Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi Antalya, Temmuz / 2012 - Halen**
 - Pozisyon : Araştırma Görevlisi
2. **Kaya Ramada Plaza İstanbul, 04 / Ağustos / 2011 - 24 / Eylül / 2011**
 - Pozisyon : Satış - Pazarlama Departmanı - Satış Temsilcisi
3. **Palm Beach Marriott Singer Island Beach Resort and Spa, 12 / Şubat / 2010 - 5 / Kasım / 2010**
 - Pozisyon : Oda Servisi Elemanı - Çocuk Klubü Sorumlusu
4. **Crowne Plaza Hotel Harrisburg PA, 11 / Haziran /2008 – 21 / Eylül / 2008**
 - Pozisyon ; Kat Hizmetleri Görevlisi, Servis Elemanı
5. **Sport Center, 21 / Haziran /2007 – 01 / Eylül /2007**

- Pozisyon ; Resepsiyonist
- 6. Miyako Japon Restoranı SWİSSOTEL, 06 / Haziran / 2006 – 01 / Eylül / 2006**
 - Pozisyon; Servis Elemanı
- 7. Cafe Swiss (Otel Ana Restoranı) SWİSSOTEL, 12 / Nisan/ 2004 – 11 / Eylül /2004**
 - Pozisyon ; Servis Elemanı Yardimcisi , Hostes
- 8. Oasis Açık Havuz SWİSSOTEL, 14 / Nisan / 2003 – 13 / Eylül / 2003**
 - Pozisyon ; Havuz Görevlisi

Aktiviteler / Ödüller

Sertifikalar :

Palm Beach Marriott Singer Island Beach Resort and Spa

- Otellerde yiyecek güvenliği (ingilizce), 21 / Temmuz / 2010

Başarılar:

Palm Beach Marriott Singer Island Beach Resort and Spa

- Otel içi Başarı ve performans onur belgesi

E-Posta

: mrv.aydogan@hotmail.com,
merveaydogan@akdeniz.edu.tr